السلوك التنظيمي
في
المجال الرياضي

الأستاذ الدكتور

مؤمن عبد العزيز عبد الحميد

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح

عبد الحميد ، مؤمن عبد العزيز.
السلوك التنظيمي في المجال الرياضي / الدكتور مؤمن عبد العزيز عبد الحميد .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

٧٩٦.٠٧
ع . م

١٨٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : 7 - 438 - 308 - 977 - 978
١. التربية البدنية. ٢. الإدارة.
أ - العنوان.

رقم الإيداع : ١٤٢٥٩ - ٢٠١٥.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة
هاتـف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١
E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*
elelm_aleman@hotmail.com

فهرس الكتاب

مقـدمــة

من بين الأسئلة التي قد تثار عادة بين الباحثين والطلاب في مجال الإدارة ذلك السؤال الخاص ما هي الأسباب التي تبرر ضرورة دراسة السلوك التنظيمي ؟ والإجابة على مثل هذا السؤال صريحة وحازمة وتتمثل في انه يجب دراسة السلوك التنظيمي وتفهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه وذلك لسببين هما انه مجال شيق وهام في نفس الوقت

١- السلوك التنظيمي مجال شيق للدراسة :

يرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشرى وطبيعته وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها . كما أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشرى.

٢- السلوك التنظيمي هام

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين وأيضا للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة.
إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء العاملين والمديرين كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا . إن السلوك التنظيمي كمجال للدراسة يهتم بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى.

كما أن هذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشرى في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات. وأخيرا فان هناك وعى متزايد بان مشاكل العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، ومن هنا فان الدراسيين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

أ.د/ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد

الفصل الأول :
مدخل للسلوك التنظيمي

١ـتاريخ السلوك التنظيمي:

كنا قد تكلمنا في مرة سابقة عن مفهوم السلوك التنظيمي وأنه يعني سلوك الفرد داخل المنظمات، كما تحدثنا عن الهدف من وراء دراسة السلوك التنظيمي وأن هناك ثلاثة أهداف رئيسية من دراسة السلوك التنظيمي ألا وهي:

١ - التعرف على مسببات السلوك الإنساني.
٢ - التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
٣ -التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

اليوم سنتحدث بإذن الله عن تاريخ نشأة هذا العلم وكيف وصل إلى ما وصل إليه الآن.

٢ـجذور تاريخية بعيدة:

المستقرئ للتاريخ يجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً، وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين، ولا شك أن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً – ولو مؤقتاً – لبعض العاملين.

وإذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يسمى حالياً

بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، كما أن مفاهيم الاتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.
وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكافيللي، حيث وضع ميكافيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية، وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان مبدؤه الأساسي هو "الغاية تبرر الوسيلة" بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل.
وقد أوصى ميكافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع، والعجيب أن بعض هذه الأساليب لازالت موجودة في بعض المنظمات إلى يومنا هذا وبخاصة السياسي منها، كما من الممكن أن نقول أن العمل السياسي يتبع العديد من مبادئ ميكافيللي التي أودعها في كتابه منذ ما يقرب من خمسة قرون !!.

٣-الفكر الإداري المعاصر:

إذا انتقلنا للكلام حول الفكر الإداري المعاصر سنجد أن أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية، وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على

تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير الرشيد حتماً مقضياً، ولذا ستجد أن جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.

وسنعرض سريعاً ثلاثة نماذج من المدرسة الكلاسيكية ألا وهي: نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

أولاً: نموذج الإدارة العلمية:

افتراضات هذا النموذج قائمة على اعتبار أن الأفراد كسالى، أنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المالية وتعتبر محاولات فريدريك تيلور هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال، حيث كانت له مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي كان يعمل بها، وقد تبلور الفكر الناتج عن هذه التجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية ".

وتلت جهود تيلور ما قام به الزوجان فرانك وليليان جيلبرث بما يسمى "دراسة الحركة والوقت"؛ حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

لقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا

المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.

ثانياً: نموذج العملية الإدارية:

وتتشابه افتراضاتها حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني، فلئن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية، فقد جاءت نظرية العملية الإدارية لتقول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يسيطر على السلوك الإنساني.

ومن أشهر رواد هذا النموذج الفرنسي هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أقسام: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة قام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة على خير وجه.

ثالثاً: النظام البيروقراطي:

وقد افترض رواده أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تذكر النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ويعتبر ماكس فيبر أشهر علماء هذه المدرسة، قد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.
ومن الجدير بالذكر أن مبادئ البيروقراطية في ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند تطبيقها تجد العاملين يهابون من أي تصرف نظراً للخوف من عدم وجود قاعدة أو إجراء تسمح بهذا التصرف مما قد يوقعهم في العقوبة، ولذلك فالبيروقراطية الزائدة تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار؛ إذ يصير الهم الأكبر هو الالتزام بالقواعد والإجراءات فقط، دون النظر إلى التجديد والابتكار ورفع الكفاءة وزيادة الفاعلية.
وقد أدى هذا النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدرسة الكلاسيكية إلى ظهور مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط إنساناً اقتصادياً.
وقد ظهرت نظريات تبعاً لافتراضات هذه المدرسة ومن أبرزها:

نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي على النقيض من المدرسة الكلاسيكية افترضت بأن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبالتالي اختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع العنصر البشري للسيطرة على سلوكه، فاتجهت هذه النظرية إلى القيادة الديمقراطية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوى والاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية، ومن العيوب التي قد تتخذ على هذه النظرية أنها أفرطت في الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، الأمر الذي قد يصل في النهاية إلى تدليل العاملين وإفسادهم.

نظرية العلوم السلوكية:

وقد جاءت نتيجة للعلوم التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حيث حاول بعض العلماء تطويرها ليتم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولاً للسلوك الإنساني، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر، جاءت هذه النظرية تعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

ويمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية:

١ .يختلف الناس في حاجاتهم، فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية وبعضهم تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية وبعضهم تسيطر عليه الحاجة لتحقيق الذات.

٢. يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم حريصون على إبراز طاقاتهم ليشعروا بالنجاح.

٣. يسعى الأفراد لكي يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة قد تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي، ولذلك فالرقابة الغير مباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسئولون عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل.

٤. يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه وعلى المنظمة أن تستغل هذه الطاقة الداخلية وتوظيفها.

٥. تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله، ومن أبرزها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية والقدرات، وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المديرين أخذ كل هذه الاعتبارات في الحسبان عند توجيه الآخرين.

٦. يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ولذلك إن لم يحدث تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد انطلقت طاقات الفرد النفسية وقدراته الذاتية في العمل.
٧. يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من حضارة لأخرى) وعلى كل من يمارس أعماله مع حضارات ودول مختلفة مراعاة هذه الفروق.
٨. يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون له، وكذلك تختلف طريقة الإدارة المثلى في التصرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف، ولذلك يختلف النمط القيادي المفضل على حسب الموقف، فمثلاً يفضل النمط القيادي التسلطي مع الأفراد المتسيبين، بينما يفضل النمط القيادي الديموقراطي مع الأفراد المنضبطين.

ولعل النقطة الأخيرة تشير إلى المبدأ الموقفي في الإدارة، ونستطيع القول بأن هذا المبدأ – المبدأ الموقفي – هو التوجه الذي صار عليه السلوك التنظيمي اليوم. أي أن التصرفات الإدارية الصحيحة التي يجب أن تتخذ للتحكم في السلوك الإنساني تتوقف على حسب الموقف القائم والظروف المحيطة به والأشخاص المعنيين في هذا الموقف.

الفصل الثانـي :
السلوك التنظيمي ودوره في إدارة المؤسسات الرياضية

مقدمــة:

أن دراسة السلوك التنظيمي تعتبر محورا أساسياً في أي خطة دراسية لطلبة الإدارة، ومحل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في أى إدارة على حد سواء، ويرجع ذلك إلى إنه إذا أريد للإدارة أن تحقق المتوخاة منها بكفاية *Efficiency* وفاعلية *Effectiveness*، فلابد من فهم أفضل لسلوك الإنسان. فمهما توافرت الموارد المادية فإن نمط سلوك العاملين يبقي العامل الحاسم في هذا المجال. ولذلك لابد من دراسة لهذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه بشكل سلبي أو إيجابي. ويستند مفهوم السلوك التنظيمي.

Organizational Behavior إلى افتراض أساسي مؤداه أن هناك نمطا خاصا من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات، فليس من الضروري أن يكون السلوك التنظيمي لفرد أو مجموعة من الناس هو نفس السلوك الذي ينتهجونه خارج التنظيمات، ولا شك أن المستوى الوظيفي للمديرين يحتم عليهم سلوكيات مختلفة عن سلوكيات غيرهم، وذلك بسبب تفاوت مستوى المسئوليات والمهام الملقاة على عاتقهم. ومن هذه الزاوية يمكن تفسير اختلاف محتوى البرامج التدريبية التى يتم تصميمها في أي منظمة حسب الفئات المستهدفة من عمليات التدريب. وهذا موضوع على درجة كبيرة من الأهمية، ويفسر مدى الإقبال على البرامج التدريبية. إذ ليس من المفيد تساوى محتوى البرامج التدريبية بغض النظر عن الجهات المستهدفة في عملية التدريب، فالسلوك التنظيمي لا يمثل إلا تطبيقا لنموذج واحد من النماذج المختلفة للإنسان.

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف فيها فالإنسان دائما يتفاعل مع البيئة المحيطة به وهو لا يتأثر بهذه البيئة الخارجية فقط بل يتأثر أيضاً بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وإحساساته ورغباته فعلم النفس يدرس الظواهر السيكولوجية التى تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان وبين بيئيه الخارجية والداخلية التى تبدو في السلوك ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف والسلوك الذي نعنيه هو النشاط أو السلوك الكلي وإذا كنا قد استخدمنا كلمة السلوك لتعبر عن موضوع علم النفس فإنما نأخذها بمعناها الواسع والتى تشمل كل ما يصدر عن الكائن والإنسان وأنها لا تشمل فقط أنواع النشاط الحركي مثل المشي والكلام ولكنها تشمل أيضاً النشاط العقلي مثل التذكر والتخيل والتفكير.

وكذلك النشاط الانفعالي مثل الفرح والحزن والضحك والصياح فإننا نعنى كل ما يصدر من الإنسان أثناء تفاعله مع البيئة ويلاحظ أن تعرض الفرد في موقف ما يكون محكوماً بمجموعتين من العوامل:

- عوامل تتعلق بالفرد نفسه من ميول ورغبات وعادات واستعدادات وقدرات ومهارات وخبرات.
- عوامل تتعلق بالمجال الذي يوجد فيه الفرد وهذا المجال اجتماعي في أغلب الأحيان إن لم يكن كلها.

فالسلوك هو المصدر الوحيد الذي يمكن أن يلاحظ في الفرد فنحن لا نستطيع الاستدلال على الأنشطة العقلية والمشاعر والأفكار إلا عن طريق السلوك حيث أنه يعتبر وصفاً موضوعياً لما يصدر من الفرد سواء كان عملاً حركياً أو نشاطاً فكرياً فالهدف العام للسلوك هو خفض التوترات والقضاء على حالة التفكك.

تعريفات السلوك:

يرى السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) أن السلوك هو عبارة عن كل ما يصدر عن الكائن الحي من تصرفات وأنشطة مختلفة عند تفاعل هذا الكائن واتصاله بالبيئة الخارجية التى يوجد بها في محاولته للتكيف معها.
وهو سلوك الفرد في عمله داخل المنظمة التى يعمل بها والتى تنتج سلعة أو خدمة وليس في حياته الشخصية وسط عائلته أو أصحابه.
ويذكر على أحمد على (ب.ت) أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاطا مستمرا يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته هذا ويتخذ السلوك الإنساني صورا شتي نذكر منها ما يلي:

السلوك العقلي:

وهو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد ذكائه في مواجهة مختلف المشكلات التى تقابله في حياته.

السلوك الحركي:

وهو كل مهارة يدوية يتعلمها الفرد وعادة ما يتطلب هذا السلوك قدرا من السلوك العقلي.

السلوك الانفعالي:

وهو السلوك الناجم عن استجابة الفرد لمنبه معين ومن بين هذه الانفعالات الفرح والحزن والبكاء والاكتئاب والغضب والتفاؤل والتشاؤم .

السلوك اللغوي:

ويتمثل هذا السلوك في عمليات الاتصال التى تتم بين الأفراد بعضهم البعض الأخر.

السلوك الاجتماعي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد وهو تعامل مع مختلف الجماعات.

السلوك التوافقي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد في محاولة منه ليتكيف مع المواقف المحبطة التى تصادفه في حياته اليومية حيث يتمثل هذا السلوك في البحث عن أهداف بديلة أو تنازل الفرد عن بعض الدوافع التى لم يستطيع إشباعها أو رضاؤه عن الإشباع الجزئي لهذه الدوافع.

خصائص السلوك:

ويرى عرفه متولي سند (ب.ت) أن خصائص السلوك هي:

١/ السلوك هادف:

بمعني أن كل سلوك يصدر عن الإنسان لابد أن يكون موجها لهدف معين وهذا الهدف قد يكون في تحقيق ميزة معينة أو تلاشي ضرر كما أن هذه الأهداف قد تكون معروفة للإنسان أو مجهولة.

٢/ السلوك المسبب:

أي أن السلوك لابد أن يكون له سبب والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات وهذه الأسباب تنقسم إلى أسباب جسمانية مادية وأسباب معنوية اجتماعية كما أن هذه الأسباب قد تكون مجهولة وغير واضحة.

٣/ السلوك له دافع:

والدوافع هنا هو القوة الحقيقية التى تحرك هذا السلوك فحيث يوجد لدى الإنسان دوافع أو رغبات غير مشبعة فإن المرء يسلك سلوكيات معينة لإشباعها.
ويشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى خصائص السلوك وهي:

١- قابلية سلوك الإنسان للتغير لمواجهة البيئة المتغيرة باستمرار.
٢- القدرات العقلية تميز سلوك الإنسان بالسرعة في حل مشكلاته بالطريقة التي يراها.
٣- قدرته على استعمال ملكاته.
٤- سلوك الإنسان العادي يتصف بالسرعة نتيجة التعود.

أنواع السلوك:

وينقسم بمعناه العام إلى:

السلوك الغريزي:

هو سلوك فطرى وبالتالي يقوم به الإنسان لتلبية دوافع فطرية، وهذه الدوافع هي ما يمكن أن يطلق عليها ما يسمى بالغريزة.

السلوك العادي:

وهو السلوك الذي يتكون نتيجة تكراره أكثر من مرة ويصبح مألوفاً عند صاحبه ويتصف بالصفات الآتية: يصبح مريحا للنفس، سريعا، منظما، سهل الأداء والتناول، تلقائيا، محدود الاتجاه، إرادي.

السلوك العشوائي:

وهو السلوك الذي يقوم به الفرد بدون تفكير وعفو الخاطر أو مصادفة بدون مقدمات أو لإشباع حاجة معينة ظهرت فجأة والدوافع لهذا السلوك قد يكون إحساسا أو شعورا عصيبا طارئا.

السلوك الآلي:

هو جميع الحركات التى تصدر عن أجهزة الجسم وبشكل دائم تعتبر سلوكاً آليا مثل دقات القلب وإفرازات الغدد والدورة الدموية والهضم والمسئول عن ذلك هو علم وظائف الأعضاء وليس علم النفس أو علم السلوك التنظيمي.

السلوك المنعكس:

أ-السلوك المنعكس الإيجابي:

هو سلوك غير مرتب وغير منظم ولا إرادي ولا شعوري أحيانا مثل إغلاق الجفن عند تسليم ضوء شديد على العين فإن هذا السلوك يختلف عن السلوك الآلي في الأتي:

- السلوك الآلي مستمر بخلاف السلوك المنعكس فهو يظهر عند وجود مثير.
- السلوك الآلي مركب لأنه مشترك بين مجموعة من الأعضاء أما السلوك المنعكس فهو سلوكا خالصا لحماية عضو واحد.
- السلوك الآلي لا يحتاج إلى مؤثر خارجي أما السلوك المنعكس يحتاج بالضرورة إلى مثير خارجي.
- السلوك الآلي عاما أما السلوك المنعكس فهو سلوكا خاصا.

ب- السلوك المنعكس السلبي:

وهو يحدث نتيجة مثير صناعي.

السلوك الفردي:

هو ذلك السلوك الذي يصدر من الإنسان ليلبي دافعا شخصيا غير متأثرا بأى عامل من العوامل الاجتماعية، ويكون الغرض منه هو المحافظة على حياة الإنسان.

السلوك الجماعي:

هو سلوك الفرد لتلبية عوامل أو دوافع اجتماعية والغرض منه هو المحافظة على الفرد باعتباره عضوا في مجتمع مثل الأسرة أو المدرسة.

عناصر السلوك:

ويشير أحمد ماهر (١٩٩٣) إلى أن عناصر السلوك هي تلك المتغيرات التى يجب دراستها لفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به وهذه العناصر هي:

١/ التعلم:

وهو ذلك العنصر الذي يمكن الاستفادة منه في فهم كيفية إكتساب الفرد لسلوكه وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماطا معينة من السلوك.

٢/ الإدراك:

وهو ذلك العنصر الذي يفيد في تفسير كيفية فهم الآخرين لما يتعرضون له من مواقف وأحداث.

٣/ الدافعية:

وهو ذلك العنصر الذي يفيد في فهم العناصر التى تؤثر في رفع حماس ودافعية الأفراد للعمل وفي التسلح ببعض المهارات التى يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية.

٤/ الشخصية:

وهو ذلك العنصر الذي يمكننا من خلال الفهم الصحيح له أن نوجه الآخرين إلى الداء السليم.

٥/ القدرات:

وهو ذلك العنصر الذي يمكننا من خلال الفهم الصحيح له من تصميم اختبارات العمل واختبار الأفراد الأكفاء لأداء أعمال معينة.

محددات السلوك الإنساني:

١- القدرات الجسمية للفرد:

فالفرد الذي يتمتع بقوة بدنية مناسبة يكون لديه الفرصة للقيام لبعض الأعمال التي لا يستطيع فرد آخر ضعيف القوى القيام بها.

٢- القدرات العقلية: تنقسم إلى نوعين هما:

أ) القدرات العقلية العامة أو ما يطلق عليه اسم الذكاء وهذه القدرة تختلف من شخص لأخر ومن ثم فإنها تؤثر على مدى نجاح الفرد في الأعمال التي تعرض عليه.

ب) القدرات العقلية الخاصة والتى منها القدرة اللغوية الحسابية واليدوية والميكانيكية والفنية وبعض هذه القدرات مطلوب توافرها في الفرد على مستوى معين للنجاح في بعض الأعمال.

٣- الشخصية:

لاشك أن الشخصية هي التي تحدد وإلى درجة كبيرة شكل التصرفات والأفعال الصادرة عن الفرد كما أن فهمنا لشخصية الفرد يجعلنا قادرين على التنبؤ بما ستكون عليه التصرفات هذا الفرد إذا واجه موقفا معينا أو صادف مشكلة محددة.

٤- الثقافة:

أن الثقافة لها تأثير واضح أيضا على سلوك الأفراد لأن الفرد يشب ليجد نفسه طوعا أو كراهية يتبع ما هو سائد في الجماعة من ثقافات فهو يأكل بالطريقة التى يأكل بها الناس وتزوج حسب العرف والتقاليد السائدة.

٥- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

وهنا يلاحظ إن أثر الجماعات على سلوك الأفراد يختلف باختلاف أهمية الجماعة بالنسبة للفرد والمدة التى يقضيها الفرد في الجماعة ومدى قدرة هذه الجماعة على إشباع حاجات الفرد المالية والاجتماعية والنفسية.

٦- الطبقة الاجتماعية للفرد:

فهى تترك بصماتها على سلوك أفرادها وتفرض بعض القيود على تصرفاتهم فمثلا قد أثبتت الدراسات أن أفراد الطبقة الدنيا لا يستويهم التعليم اللفظي ولكن يستويهم اكتساب المهارة والخبرة التى تزيد من قدراتهم على الاكتساب المادي.

أهمية دراسة السلوك الإنساني:

تأتي أهمية دراسة العلوم السلوكية بصفة عامة من إنها يمكن أن تقدم لنا تفسيراً لمختلف المشكلات اليومية التى تواجه الإنسان في حياته في المجالات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن دراسة العلوم السلوكية تمكن الإنسان من القدرة على التنبؤ بهذا السلوك الإنساني في المستقبل، وإن كان لا يمنعنا من القول بأن عملية التنبؤ بالمظاهر الإنسانية أم لا يخلو من الصعوبة. ولاشك أن أهمية التنبؤ بالسلوك الإنساني تعود إلى إمكانية استخدام نتائج ذلك في عمليات التخطيط الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، كما أن هذه الدراسة للسلوك والتنبؤية تساعد فى إمكانية ضبط السلوك والتحكم فيه. النماذج الأساسية للسلوك الإنساني:
يشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى ثلاثة نماذج:

١- نموذج السلوك الفردي:

يتكون نموذج السلوك الفردي من ثلاث أجزاء تتمثل في مؤثر خارجي يتعرض له الإنسان بمجموعة من المراحل والعمليات النفسية التى ترسب وتدمج هذا المؤثر الخارجي في تكوين الفرد الخاص وعلى ضوء ذلك يتحدد نوع السلوك كنتيجة للاستجابة لهذا المؤثر.

٢- نموذج السلوك بين فردين:

يتأثر السلوك ليس بفرد واحد وهو الفرد الذي يصدر السلوك عنه ولكن هناك فرد أخر وهو العالم المحيط الذي يمثل فردا ثانيا يتعامل ويؤثر في هذا السلوك.

٣- نموذج سلوك الجماعة:

وهو يتكون من ثلاث عناصر وهم أفراد الجماعة ذاتهم، والتنظيم الذي توجد به الجماعة، وأخيرا المناخ الفني والاجتماعي والمادي الذي يحيط بالجماعة وتعمل في ظله.

تعريفات السلوك التنظيمي:

يذكر محمد الصيرفي(٢٠٠٥)نقلا عن سيزلاقي وولاس *Szilagyi and Wallsce* أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يضيف محمد الصيرفي (٢٠٠٥) نقلا عن روبنس *Robbins* أن السلوك التنظيمي هو: العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية.

ويرى ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو: المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة. وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية – المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها (الأفراد) وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.

ويذكر أحمد ماهر (١٩٩٥) أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمنظمة.

ويشير عبد الغفار حنفي (١٩٩٦) إلي أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.

ويرى عبد الفتاح دياب حسين(١٩٩٥)أن السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظومة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بإفتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية. عبد الفتاح دياب، ١٩٩٥م.

ويذكر حسين القزاز (١٩٩٧) أن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتى تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

ويشير أحمد ماهر (١٩٩٨) إلى أن السلوك التنظيمي:

١) هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
٢) هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.

٣) هو علم وفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. وهو فن أيضا لأنه يمكن الفرد من أن يستفيد من حصيلة خبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين.

هل السلوك التنظيمي علم أم فن ؟

العلـــم :

هو بناء موحد ومنظم من المعرفة يتعلق بحقائق ، ويبين القوانين والمبادئ العامة . والفرد هنا مطالب بان يلم بمبادئ ونظريات السلوك التنظيمي للاستفادة بهذه النظريات والمبادئ في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه . وحتى لا يعتمد في نجاحه على ضربات الحظ والتخمين والخبرة.

الفـن :

فهو المهارة التي يمارس بها الفرد عمله حسب شخصيته المتميزة ، ومن واقع خبراته وتجاربه وثقافته وعلمه . والفرد هنا مطالب أن يستفيد من حصيلة خبراته وتجاربه وثقافته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين .

وإذا حاولنا أن نجيب على التساؤل الخاص وهو: هل السلوك التنظيمي علم أم فن؟

فإننا لا يمكن أن نعطى إجابة محددة وفاصلة فهم في الواقع خليط أو مزيج من العلم أو الفن .

* الفرق بين السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد والموارد البشرية :

تهتم إدارة الأفراد والموارد البشرية بنظم جذب واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة ، أي أنها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد.

وبشكل عام فان السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير ولإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العلمية . هناك رأي آخر يري أن السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بدراسة وفهم والتنبؤ والرقابة على السلوك الإنساني بالمنظمات

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي :

أولا: علم النفس :-

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعي إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك ، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلا ومن ثم القدرة على التحكم فيه ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة .

ثانيا : علم الاجتماع:-

إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع . ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من الناس التي لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة .

ثالثا : علم الانثروبولوجيا :

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية والمشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم.

مهارات فهم السلوك :

ويرى أحمد ماهر (١٩٩٨م) أن المدير يحتاج إلى ثلاث مهارات رئيسية حتى يتمكن من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به والتحكم فيه هي:

١) المهارات الفنية: وهي التى تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية حيث يتم استخدام هذه المهارات الفنية في بداية حياتهم العملية بغزارة وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية.
٢) المهارات السلوكية: وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيهه. ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم.

٣) المهارات العقلية: وهي تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف،والبصيرة والنفاذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء.

عناصر السلوك التنظيمي:

ويشير محمود سليمان العمليان (٢٠٠٢) إلى عناصر السلوك التنظيمي:

١- الأفراد وذلك من خلال جميع أنواع المنظمات.
٢- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات.
٣- عناصر البيئة الخارجية.
٤- الهيكل التنظيمي وبه الوظائف والمناصب.

خصائص السلوك التنظيمي :

ويشير أحمد إبراهيم عبدا الهادي (١٩٩١) إلى خصائص السلوك التنظيمي

١- هو طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة.
٢- هو يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك.

٣- حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم.
٤- هو يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها.
٥- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.

تطور مفاهيم السلوك التنظيمي:

ويذكر محمد قاسم القريوتى (٢٠٠٠):

يعتمد تطور المعرفة الإدارية في مجال السلوك الإنساني على تطور العلوم الاجتماعية والإنسانية التى تبحث في سلوك الإنسان كفرد يعمل لوحده وكعضو في جماعة، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في زيادة فهم سلوك العاملين في التنظيمات الإدارية. لذلك فإن علم النفس، وعلم الاجتماع، ونظرية التنظيم وغيرها من العلوم المتصلة هي منابع الفكر السلوكي التنظيمي.

ويعتبر علم النفس وعلم الاجتماع من أهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي. ذلك إن علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الإنسان ومراحل تطور هذا السلوك مع نمو الإنسان وتطوره. ومن ذلك: المؤثرات على نمو الشخصية وتطور مفاهيم الإدراك، والاتجاهات، والقيم، والدوافع والحوافز، وما إلى ذلك من مفاهيم تتصل بالسلوك الإنساني. فقد ساهمت النظريات في علم النفس وخاصة في مجال تطور الشخصية الإنسانية في زيادة الإلمام والمعرفة بسلوك الإنسان، مما ساعد في الاستفادة من هذه النظريات في التعامل والمعرفة بسلوك الإنسان في مواقع العمل المختلفة.

يذكر محمد صالح الحناوى (١٩٩٠) أنه قد حل (السلوك التنظيمي) محل (العلاقات الإنسانية) في تمثيل المدخل السلوكي للإدارة وقد كان اهتمام العلاقات الإنسانية بمشاكل معينة مثل:

-كيفية إسعاد العمال.
-كيفية تخفيض بين الملل الذي يصاحب أداء العمل.
-كيفية القضاء على التضارب بين الرؤساء والمرؤوسين.

العلاقات الإنسانية تقدم حلول ومن أمثلتها:

أ) الاتصالات الشفوية ذات الاتجاهين.
ب) نظام المشاركة.
ج) تفويض السلطة والمسؤلية.
د) القيادة الديمقراطية.

ولكن التحليل السلوكي الحديث للتنظيم والإدارة يهتم بمشاكل ذات طابع مختلف مثل:

- كيفية إشعار أعضاء التنظيم بكرامتهم وبمدي أهميتها من خلال الأعمال التى يقومون بها.
- كيفية مواجهة مشاكل التغير والتضارب بنجاح.
- كيفية إدماج المسئولية وزيادة كفاءة العمل.

حيث تعد أي محاولة لاستخدام أساليب نظرية العلاقات الإنسانية القديمة في حل المشاكل الحديثة للتنظيم والإدارة غير مجدية حيث أن هذه الأساليب تتسم ببساطة متناهية ولا يمكنها التأثير الفعال في المشاكل الإنسانية المعقدة الموجودة داخل التنظيمات الحديثة فإن السلوك التنظيمي الحديث يقوم على أساس التفهم الكامل حيث يتطلب العودة خطوة للوراء والاهتمام بالتفهم التام لمتغيرات ومسببات السلوك في التنظيمات قبل أي محاولة لتطبيق أية حلول. (١٥: ٣٧، ٣٨)

أنماط السلوك التنظيمي:

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التى يقوم بها أعضاء المنظومة الرؤساء والمرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمنظمة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى.

وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى أن السلوك التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظومة إلى ثلاث أنواع:

١- سلوك معاون في تحقيق أهداف المنظمة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعة وتطويرها وعلاج مشاكلها.

٢- سلوك منقض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظومة مثل التكاسل والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المنظمة وتطويرها.

٣- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المنظمة مثل تجنب أى عمل يسبب ضرر لأهداف المنظمة والتمنع عن أى أسلوب إيجابي يحقق قيمته. ويشير ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) إلى أن هناك سلوك تنظيمي كلي وسلوك تنظيمي جزئي:

السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوى عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المنظمة التى يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية.

أما السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المنظمة التى يعمل بها وحده.

وقد عقد مقارنة بين السلوك المعتاد للإنسان والسلوك المفضل للمنظمة كما يلي:

١)يتجه السلوك المعتاد للفرد نحو تحقيق أهداف شخصيته في حين يتجه السلوك المفضل للمنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢)يحرك السلوك المعتاد للفرد دوافع بعضها رشيدة وأخرى عاطفية بينما يستجيب السلوك المفضل للمنظمة للدوافع الرشيدة فقط.

٣)يتسم السلوك المعتاد للفرد بالتغير والتقلب في حين يتميز السلوك المفضل للمنظمة بالثبات والاستقرار.

٤)عادة ما يتأثر السلوك المعتاد للفرد بالدوافع الاجتماعية وقد يتجه في سبيل ذلك إلى معارضة المنظمة في حين يستجيب السلوك المفضل للمنظمة فقط لمطالب المنظمة ويلتزم فقط ما يعاونها.
٥)يميل السلوك المعتاد للفرد إلى التحرر والاستقلالية بينما يقبل السلوك المفضل للمنظمة قيود المنظمة وأساليب رقابتها.

مستويات عناصر السلوك التنظيمي:
ويرى أحمد ماهر (١٩٩٨) أن هناك مستويات من العناصر السلوكية والتى تكون بناء السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي.

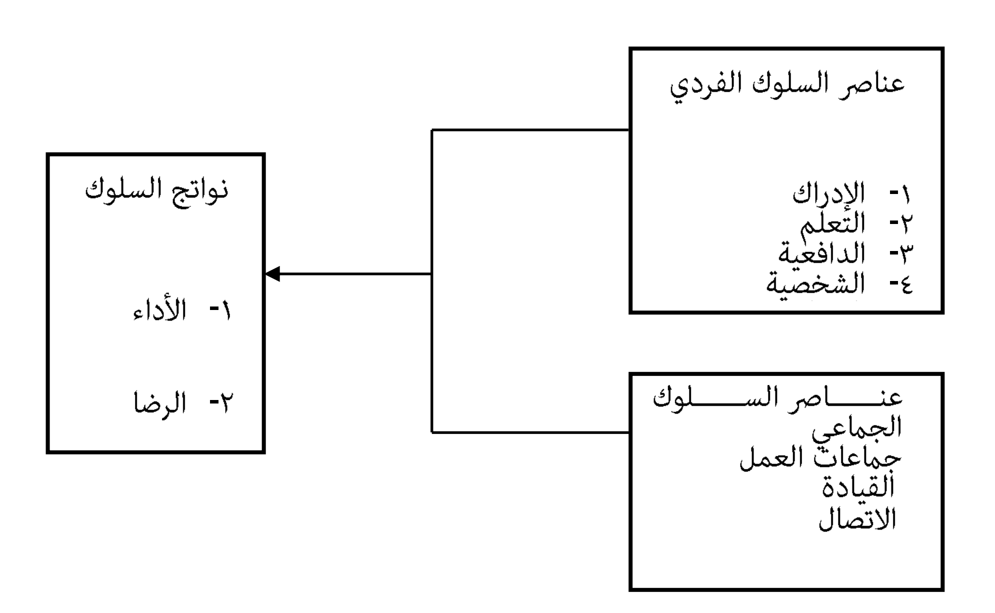
أولاً: عناصر السلوك الفردي:
١- القدرات: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذه للقرارات.
٢- التعلم: وهو يفيد المديرين العاملين في كيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماطا معينة من السلوك.
٣- الدافعية: وهو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، والتسلح ببعض الأدوات والمهارات التى يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.
٤- الشخصية: وهو يساعد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
٥- الاتجاهات النفسية: يفيد المدير في معرفة أراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي:

١- الجماعات: ويتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

٢- القيادة: يفيد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

٣- الاتصال: يفيد في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية، والاجتماعية.



نموذج العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمنشأة:

هناك العديد من المشاكل السلوكية التى تواجه العاملين بالمنشآت وتؤثر على أدائهم تأثيرا سلبيا، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى بعض نماذج من المشاكل السلوكية التى تلاحظ في منظماتنا والتى ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة.

مشاكل مرتبطة بالرؤساء مثل:

١- عدم التوزيع السليم للعمل.
٢- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٣- عدم وجود متابعة وحساب للعاملين.

مشاكل مرتبطة بالمرؤوسين مثل:

١- عدم الاستخدام السليم للوقت.
٢- إنتاج قليل.
٣- تمثيل الشركة مع الغير بصورة غير سليمة. – عدم تقبل التوجيه.
٤- التسرع في إنهاء العمل.

مشاكل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين مثل:

١- عدم القدرة على مواجهة الرأي الأخر.
٢- إلقاء المسئولية على الغير وتجنبها.
٣- التسرع في اتخاذ القرارات بدون موضوعية.
٤- عدم الفصل بين الأهداف العامة أو الشخصية.

وتعكس المشاكل السلوكية للرؤساء والمرؤوسين تأثير السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد داخل منظوماتهم) بعناصر وخصائص البيئة الخارجية المنظمة.

عناصر البيئة الخارجية مثل:

١- الظروف الاقتصادية للدولة.
٢- درجة تدخل الحكومة في أعمال المنظمة.
٣- المناخ. ٤- السكان.
٥- العادات والتقاليد. ٦- تأثير اتجاهات الأفراد.

٧-المعتقدات الشخصية.
٨- العلاقات بين الأشخاص.

خصائص المنظومة مثل:

١- نوع ملكية المنظمة.
٢- نوع نشاط المنظمة.
٣- حجم المنظومة وتاريخ تطورها
٤- تأثير عنصر الزمن على نظام العمل.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

يذكر أحمد ماهر (١٩٩٨) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

كما تذكر دعاء عبد الله عياد (٢٠٠٥) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين، للتنبؤ بسلوك العاملين، توجيه وضبط سلوك العاملين.

وتشير علا علاء الدين عبد العزيز (٢٠٠٣) إلى أن هناك ثلاثة أهداف للسلوك التنظيمي:

١- الشرح:عندما نحاول البحث عن إجابة عن السبب في أن فردا أو مجموعة من الأهداف قد فعلوا شيئا فإننا نسعي نحو هدف الشرح، ومن المحتمل أن يكون هذا الهدف أقل أهمية من بين هذه الأهداف الثلاثة وذلك لأنه يحدث بعد أن تقع الحقيقة.
٢- التنبؤ: يركز على الأحداث المستقبلية لتحديد أى نتائج سوف تترتب على عمل معين، وعلى أساس معرفة السلوك التنظمي يمكن للمدير التنبؤ باستجابات سلوكيه معينة للتغير، وبالطبع هناك طرق مختلفة يمكن اللجوء إليها لتنفيذ التغير. فمن المحتمل أن يقيس المدير استجابات العاملين فيتوقع أي اتجاهات يمكن أن تولد أقل درجة من المقاومة من جانب العاملين يستخدم المعلومات في اتخاذ قراره.

٣- التحكم: أكثر الأهداف جدلا هي استخدام المعرفة النابعة من سلوكيات التنظيم للتحكم في السلوك، وعلى سبيل المثال قد يتساءل المدير أن يفعله ليجعل شخص يبذل مزيدا من الجهد في وظيفته فإن هذا المدير يكون مهتما بالتحكم.

يذكر العديلي (١٩٩٥) أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإرادية والرضاء الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظومة التى يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة لتحقيق أهداف المجتمع.

الفصل الثالث :
الهياكل التنظيمية

إذا كانت المنظمات بمختلف أشكالها سمة من سمات المجتمع الصناعي الحديث، فإن التنظيم والعملية التنظيمية قديمة قدم الإنسان ذاته، بحيث يمكننا القول بأن حياة الإنسان تقوم أساسا علي التنظيم. إن الأنشطة التي نقوم بها وعلاقتنا بالآخرين أو مع الطبيعة لا يمكن أن تحقق فاعليتها بدون التنظيم السليم والدقيق. ولتصور أهمية التنظيم في حياة الفرد والمجتمع، لنرصد أفعال وتصرفات أي منا مع بداية إستيقاظه وحتي نومه، فنحن نقوم بوضع أولويات لأعمالنا مميزين بين المهم والأهم وعديم الأهمية، وبين السريع والمستعجل والأقل سرعة كل ذلك يتم وفق منطق تنظيمي معين وضمن شروط وقيود محددة وفق أولويات موضوعة بشكل مسبق.

معني التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم إلي نوعين من المعاني الشائعة الاستخدام وهما:

الأول: تكوين المنظمات:

للإشارة إلي منظمة*organization* ،مؤسسة *institution*،مجموعة وظيفية *functional group*... وذلك للدلالة عن المشروع ذاته وليس عن الوظيفة التي يؤديها ومثال ذلك : شركة صناعية،مستشفي ، جامعة، فريق كرة قدم.

الثاني: التنظيم كعملية أو فعل:

للإشارة إلي عملية التنظيم بحد ذاتها، أي إلي الطريقة التي يتم بها ترتيب وتوزيع أعضاء المنظمة علي المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة.

كما يعرف التنظيم علي أساس أنه وحدة اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة من خلال المجهود الجماعي حيث يشمل هذا التعريف ثلاثة مصطلحات رئيسيه نتناولها بالشرح:

- وحدة اجتماعية: حيث أن الخاصية الرئيسية لأي تنظيم هو وجود المنسق للعنصر البشرى وليس بالضرورة امتلاك الأشياء .
- تحقيق أهداف: يجتمع الأفراد في شكل تنظيم لتحقيق أهداف أساسية معينه وحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح فلها أهداف اجتماعية سامية مثل محو الأمية وحماية البيئة ويهتم دراسة السلوك بالكيفية التي يمكن بها تحقيق الهدف (البقاء)مما يتطلب سلوكيات معينة من العاملين في التنظيم:

١- وجود الدافع للانضمام والبقاء في المنظمة .
٢- القيام بالمهام المطلوبة .
٣- أن يتصفوا بالمرونة والإبداع .

- الجهد الجماعي : يعتمد أى تنظيم في تحقيق أهدافه على التفاعل والتعاون والتنسيق بين العاملين فيه ويهتم السلوك التنظيمي بتحديد الكيفية التي يمكن للعاملين التعامل بها لتتصف بالفاعلية.

بينما يري كل من "إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي" أن كلمة التنظيم تطلق علي الجهود التي تبذل بقصد:

١- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلي مجموعات ويمكن أن يتولي كل منها شخص واحد.
٢- توزيع العمل علي العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
٣- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

ويفرق أحمد سيد مصطفي بين مفهومي المنظمة والتنظيم بقوله ... يطلق لفظ المنظمة علي الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة مثل الشركة أو المستشفي أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ...ألخ.

ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل المنشأة أو المشروع فكلمة المنظمة هي تعبير علمي عملي شامل يمكن استخدامه وإطلاقه لدي الإشارة لأي مكان أعمال قائم أياً كان اسمه الحركي سواء كان الشركة أو المستشفي أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ...ألخ.

ولفظ المنظمة مشتق من تعبير التنظيم الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة. أما كلمة المنشأة بمفهوم اللفظ، فهي تعبير يصدق علي أي كيان منشأ. دون أن يتضمن هذا الإسم مغزى أو معني التنظيم فهو تعبير يمكن أن يصدق علي جسر أو منزل كمجرد كيان مادي. وأما كلمة المشروع فهي تعبر عن شئ لم يكتمل بعد، فهو يصدق فقط علي أي كيان منذ كونه فكرة ومرورا بخطوات التنفيذ أو الإنشاء .

والمنظمة بالمفهوم العام هي وحدة إنسانية اجتماعية فنية، فهي تتكون في جانبها الإنساني من أفراد يمارسون أدوارا عملية اجتماعية متكاملة وفق تقسيم محدد للعمل وهي في جانبها الفني تتألف من نظم فنية فرعية مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ونظام التمويل، كما تضم موارد مادية مثل الخامات والأدوات والآلات التي تؤلف مع أفراد لتحقيق أهداف معينة، تتضمن إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات أو أفكار.

والهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر التنظيم وهذا ما ذكره عبد الحميد شرف:
١- إقامة الهيكل التنظيمي.
٢- تقسيم الواجبات.
٣- تحديد السلطات والمسئوليات.
٤- تحديد العلاقات.

ويقر أيضا كل من"إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي" أن الهيكل التنظيمي هو أساس من عملية التنظيم وهذا ما وضحه عندما تطرق إلي خطوات التنظيم:
١- تحديد أهداف المؤسسة وتبعيتها.
٢- تحديد أعمال وواجبات الهيئة وتصنيف الأعمال.
٣- تحديد الأقسام والإدارات التي تكون هيكل التنظيم الإداري.
٤- تحديد اختصاصات الأقسام والإدارات.
٥- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين للعمل.
٦- تحديد اختصاصات ومسئوليات الموظفين.
٧- وضع لوائح العمل التنظيمية .
٨- وضع نظم المراقبة الداخلية.
٩- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

وعلي الأساس السابق يتبين لنا أن أي منظمة أو مؤسسة لا تستطيع أن تقوم بعملية التنظيم إلا من خلال إقامة هيكل تنظيم ينظم الحياة العملية بداخلها وينسق العلاقات الداخلية هذا ما سيدفعنا إلي التعرف علي ماهية الهيكل التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي حيث أن الهيكل التنظيمي في العصر الحديث عندما يتم تصميمه وإنشائه لا يتغافل ما يسمي بالعلاقات الإنسانية الداخلية الرسمية منها وغير الرسمية وينظمها ويوجهها لصالح العمل والعاملين معا وأنواعه....ألخ.

أولا: مـفـهـوم الهيكل التنظيمي:

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين.

ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

Max Weber ١٩٥٨: يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.

ويرى *Richard M.stears*: أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير من أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وأما *Hall ١٩٨٩*: الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار *Contexte* ،والنماذج *Lisign* ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

ويعرفه *Stonar*: بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

١- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
٢- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
٣- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
٤- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

ثانيا: علاقة الهيكل التنظيمي بالسلوك التنظيمي:
يري الباحث أن عملية السلوك التنظيمي وما تتضمنه من دراسة للعلاقات الداخلية داخل المنظمة وما تتضمنه لتقييم وتقويم لسلوك العاملين وعمليات أخري كثيرة لا تتم بشكل ناجح إلا إذا كانت في شكل تنظيمي ومنسق أي في شكل هيكل يوضح العلاقات والمعاملات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وأيضا تصميم ونوعية الهياكل التنظيمية في أحوال كثيرة تحدد شكل وطبيعة سلوك العاملين داخل أي منظمة فطول وقصر خط السلطة علي سبيل المثال يؤثر سلبا وإيجابا في أحايين كثيرة حيث كم أن تعددية الرئاسة أو السلطة يؤثر أيضا سلبا أو إيجابا باختلاف الأحوال والمواقف.
وللتعرف أكثر علي العلاقة الوطيدة بين الهيكل والسلوك التنظيمي دعونا نتعرف علي ماهية وعناصر وأهداف السلوك التنظيمي:

مفهوم السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو اتجاهات وسلوكيات العاملين في التنظيم سواء كأفراد أو جماعات ويقوم علم السلوك التنظيمي بالدراسة المنظمة لهذه الاتجاهات والسلوكيات وكيفية إدارة العاملين في التنظيم وتغيرهم بطريقة فعالة .
ويذكر صلاح الدين محمد عبد الباقي عدة تعريفات منها:

- دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير علي سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.
- فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة.
- هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ،ويشمل ذلك:أسلوب تفكير وإدراك العاملين ،شخصياتهم،دوافعهم للعمل ،رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

عناصر السلوك التنظيمي:

١-الأفراد *people*
٢-الهيكل التنظيمي *structure*
٣-التكنولوجيا *technology*
٤-البيئة *environment*

أهداف السلوك التنظيمي:

١- التنبؤ بالسلوك التنظيمي: سواء داخل أو خارج المنظمة حيث يوجد اهتمام بالغ بمحاولة التنبؤ بالسلوكيات المؤثرة على كفاءة وفاعلية التنظيم مثل سلوكيات الميل للابتكار والغياب وغيرها ..
٢- شرح السلوك التنظيمي: وهو عادة ما يسبق التنبؤ ويتم الشرح عن طريق تحديد أسباب حدوث ظواهر تنظيمية معينة مثل الأسباب التي تزيد أو تقلل من الدافع للعمل والرضا لدى الموظفين واتجاهات ترك العمل ، ويعتبر شرح السلوك أكثر صعوبة من التنبؤ به نظراً لتعدد الأسباب التي تؤدى إلى حدوث نفس الحدث .
٣- إدارة السلوك التنظيمي: تعرف الإدارة بأنها فن إنجاز المهام داخل المنظمات مما يتطلب من المديرين توزيع واستعمال الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.
لذا فإن التنبؤ وشرح السلوك التنظيمي يمثلان التحليل لسلوك معين بينما إدارة السلوك التنظيمي فتمثل العمل والفعل .
فالتنبؤ بالحدث وشرح أسبابه شرطان أساسيان لإمكانية السيطرة عليه وإدارته بطريقة فعالة .
وعلي أساس هذه الأهداف والعناصر والمفاهيم يتبين جليا أن الهيكل التنظيمي كخطوة أساسية عن إنشاء أي مؤسسة لا يمكن أن تكون بمنأى بأي حال من الأحوال عن السلوك التنظيمي كعامل هام يجب مراعاته حيث أن السلوك التنظيمي يرتبط بالإنسان المشغل للمؤسسة والذي يعمل في إطار هيكل تنظيمي ينظم له طريق وأسلوب التشغيل والعمل.

نماذج الهيكل التنظيمي.:

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

١- الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢-الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.
- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة ليست متضحة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

٣-الهيكل الاستشاري:هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

مزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة.
- الإفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في تتابعها.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

٤- الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.
ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

ثانيا : أنواع الهياكل التنظيمية.:

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.
- بعض أشكال وأنماط التنظيم الرسمي :
١- التنظيم الرأسي.
٢- التنظيم الرأسي الإستشاري.
٣- التنظيم الوظيفي.
١- التنظيم الرأسي:
وفيه تمتد السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى إلي باقي الرؤساء بالمؤسسة وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات وإليه ترجع كل أمور العمل مثال ذلك الشرطة والقوات المسلحة حيث يرجع كل رئيس فيها إلي من يعلوه مباشرة في السلم القيادي.

٢- التنظيم الرأسي الإستشاري:
هذا التنظيم يؤدي إلي توفير هيئة المستشارين وفئة المتخصصين التي تكمل عمل المنفذين وحينما يعمل المنفذون والمستشارون والمتخصصون معا في إطار تنظيمي واحد فإنه يصبح تنظيما رأسيا استشاريا.
٣- التنظيم الوظيفي:
يهتم هذا التنظيم بالتركيز علي تخصص المهنة أو الوظيفة بداخل المؤسسة ولذلك فهو يبني علي أساس التخصص الوظيفي للوحدة الأساسية المكونة له وهو يأخذ بمبدأ تقسيم العمل أكثر من أي شكل أخر من أشكال التنظيم وهو بذلك يساعد علي التخصص وتنمية روح الفريق والربط بين الوحدات الإدارية.
ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية:
توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:
١- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
٢- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

٣- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.
٤- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرّف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة.

ولكي نتعمق في فهم دلالة ومحتوى الهيكل التنظيمي نتطرق أولا للقواعد الرئيسية لعملية التنظيم:

١- تقسيم العمل.
٢- نطاق الإشراف.
٣- حجم السلطة والمسئولية.
٤- تسلسل الأوامر.
٥- المبدأ الهرمي أو مبدأ التدرج.
٦- مبدأ وحدة الأمر.

المفاهيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي (*Organizational Structure*):

وفقا للقواعد الأساسية لعملية التنظيم – التي سبق ذكرها – تقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمنظمة متضمنا الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما فالهيكل إذا هو ترجمة لهذا الترتيب الذي

يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها البعض ومظهرا موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها بتعبير آخر إنه الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

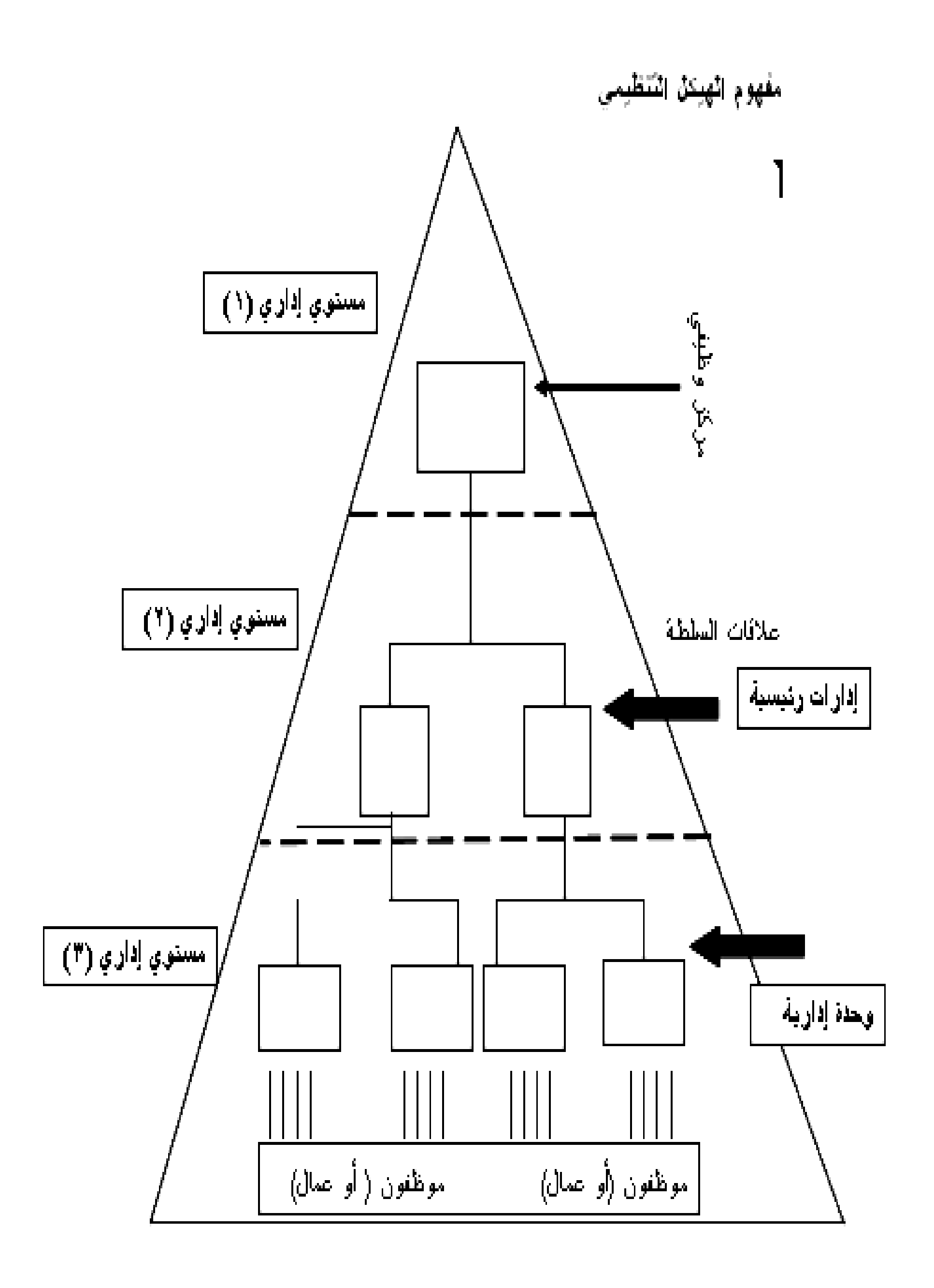
١-الخريطة التنظيمية *(Organizational Chart)* :

وهي عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات إدارية.

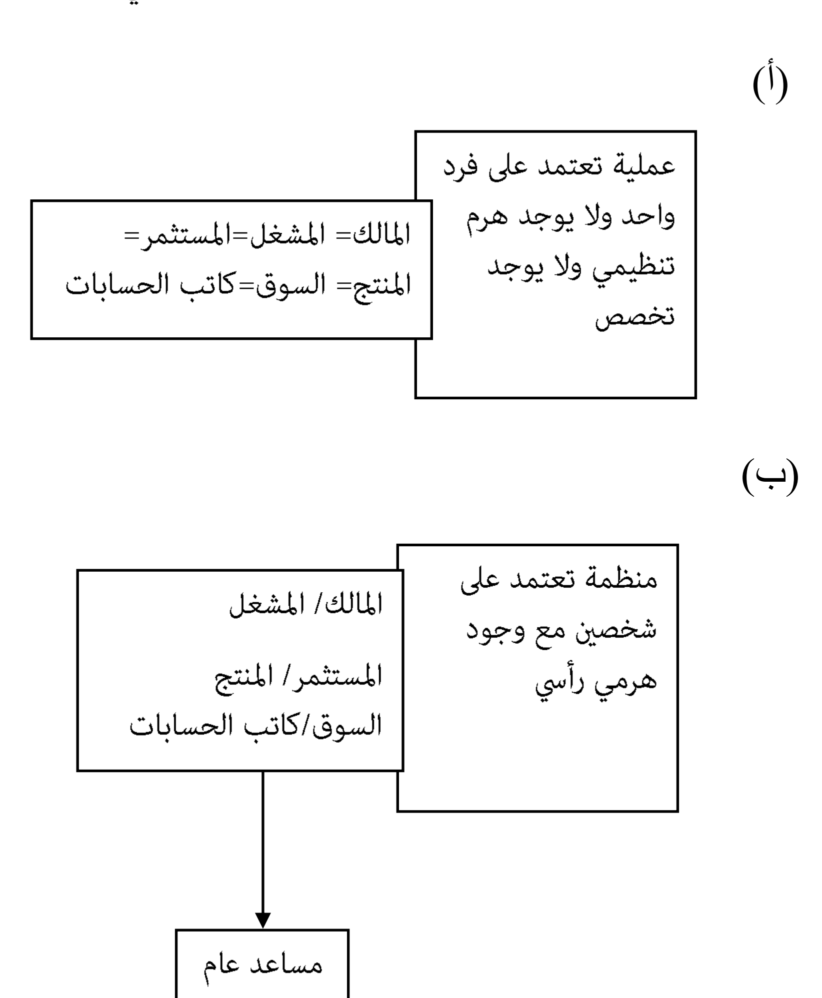
٢-دليل التنظيم *(Organizational manual)* :

هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة.

ويجدر الإشارة إلى أن التكوين التنظيمي للمنظمة يتم عبر مراحل وتبعا لتطوير المنظمة وتطوير أنشطتها.

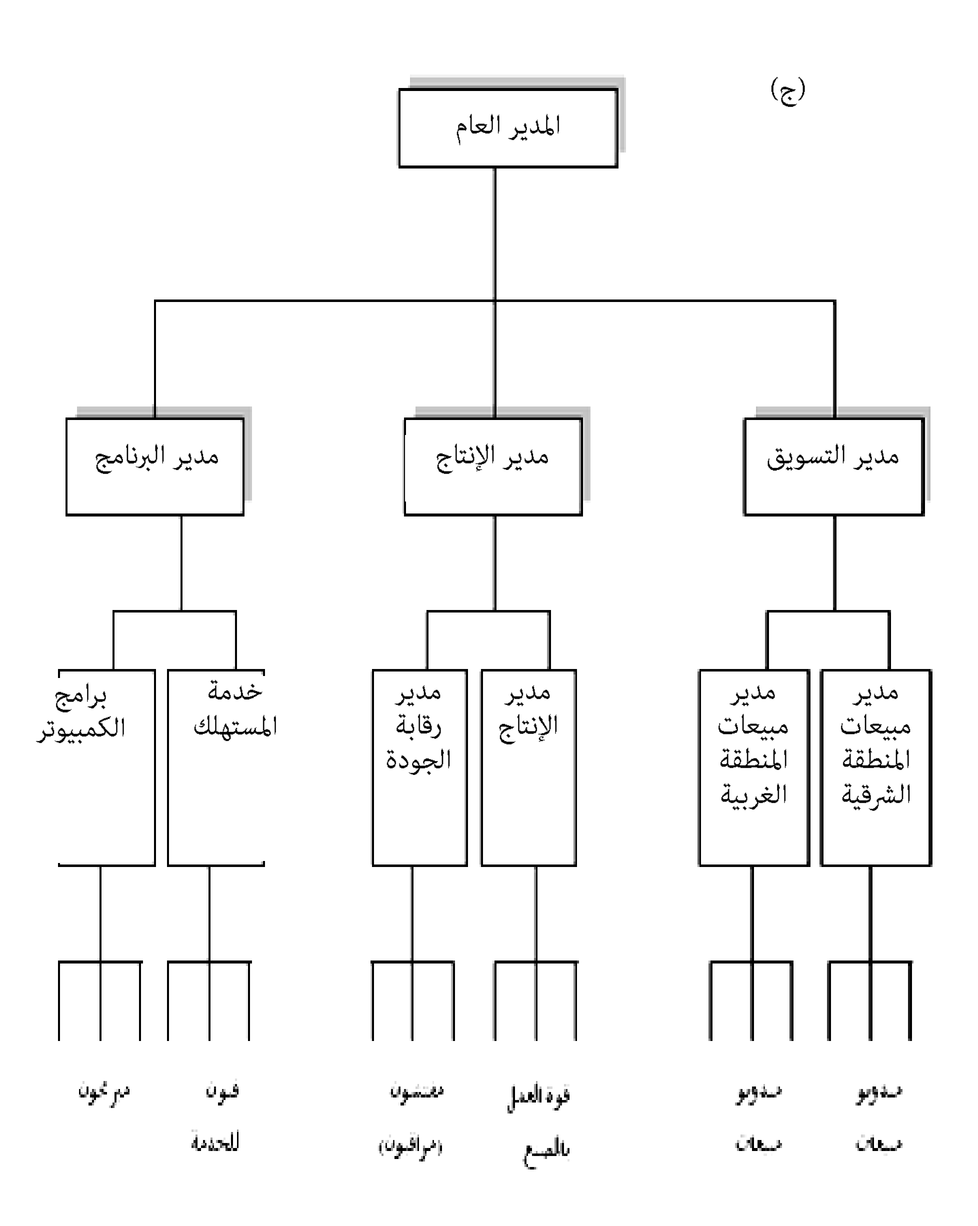

مفهوم الهيكل التنظيمي
مستوي إداري (١)
مركز وظيفي
مستوي إداري (٢)
علاقات السلطة
إدارات رئيسية
مستوي إداري (٣)
وحدة إدارية
موظفون (أو عمال)
موظفون (أو عمال)

مراحل تطوير الخريطة التنظيمية لشركة تعمل في مجال الكمبيوتر



مراحل تطوير الخريطة التنظيمية لشركة تعمل في مجال الكمبيوتر

(ج)


المدير العام
مدير التسويق
مدير الإنتاج
مدير البرنامج
مدير مبيعات المنطقة الشرقية
مدير مبيعات المنطقة الغربية
مدير الإنتاج
مدير رقابة الجودة
خدمة المستهلك
برامج الكمبيوتر
مندوبو مبيعات
مندوبو مبيعات
قوة العمل بالمصنع
مفتشون (مراقبون)
فنيون للخدمة
مبرمجون

العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي :-
يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر الرئيسية التالية:
١-تقسيم العمل إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد (هيكل وظيفي) أو وحدة (هيكل تنظيمي) مسئولة عن عمل معين.
٢-الرؤساء والمرؤوسين : إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر وكذلك من يتلقي هذه الأوامر وتنفيذها.
٣-نوع العمل داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسئول.
٤-أساس تجميع الأعمال :أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات. وهذا الأساس قد يكون بناءا على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل.. كما سنري لاحقا.
٥-مستويات الإدارة يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا الوسطي والإشرافية.

الأشكال المختلفة لتكوين الوحدات التنظيمية (*Departmentaion*) :
هناك عدة أسس لتكوين الوحدات التنظيمية وفيما داخل المنظمات، ويتم استخدامها لإعداد الهياكل التنظيمية للمنظمات وفيما يلي شرح لهذه الأسس ومزايا وعيوب كل منها:
أولا : التكوين على أساس الوظيفة :
يتم التكوين في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع و هي الإنتاج أو العمليات التسويق ، المالية ، الموارد البشرية، المشتريات المخازن ويخصص لكل وظيفة مدير مسئول عن تسيير أمور إداراته ومن مزايا هذا التكوين.
١-توفير إمكانيات الاهتمام بالمهمة أو النشاط.
٢-إمكانية تجميع الأنشطة المتشابهة.
٣-يساعد على التخصص وبالتالي على اكتساب المهارة وزيادة الإنتاجية.

٤-ضمان الإشراف الجيد على النشاط.

ومن عيوب هذا التكوين صعوبة التنسيق بين الإدارات للأنشطة المتشابهة كالأعمال الإدارية المتشابهة بين مختلف الإدارات.

ثانيا : التكوين على أساس المنطقة الجغرافية :

يستخدم هذا التكوين في حالة توزيع أنشطة المشروع في عدة مناطق جغرافية وفي هذه الحالة يتم تكوين وحدات تنظيمية مستقلة لكل منطقة يرأسها مدير فعلي سبيل المثال قد تقسم إدارة الإنتاج إلى ثلاث مصانع مركزية ويتميز هذا التكوين في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج. من عيوبه.

١-صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢-هيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى.

ثالثا : التكوين على أساس المنتج أو الخدمة :

يتم التكوين في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو إدارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة ويمكن أن نتصور وجود شركة واحدة للمنسوجات مكونة من ثلاثة مصانع الأول للمنسوجات القطنية والثاني للمنسوجات الصوفية والثالث للمنسوجات الحريرية .

ومن مزايا هذا التكوين:

١-أنه يساعد على التخصص نظرا للتعامل مع منتج من نوع واحد.

٢-أنه يتيح فرص النمو والتوسع في كل مصنع وفي الشركة ككل.

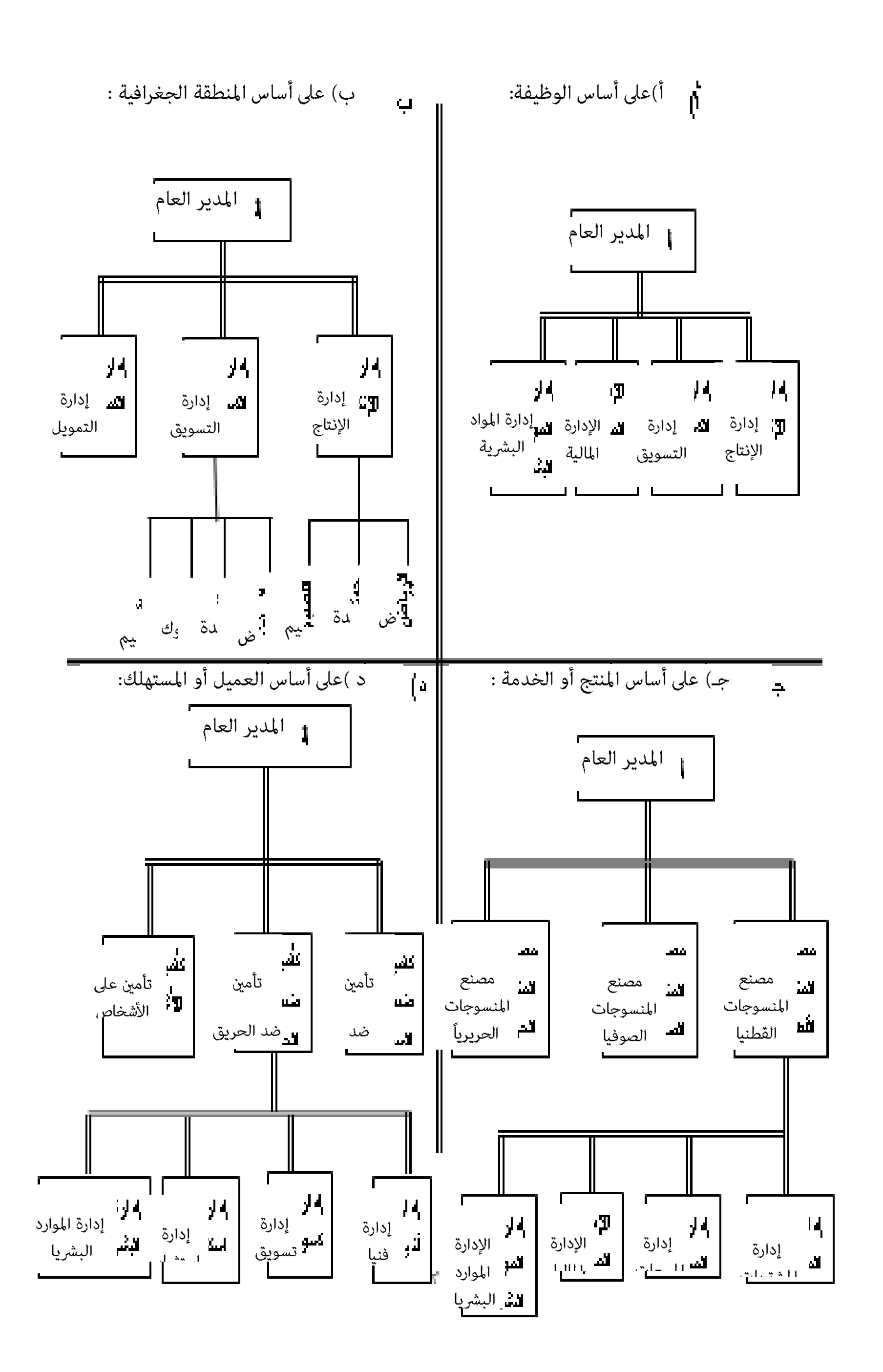
ومن عيوبه الازدواجية في الأنشطة حيث يوجد إدارة لتسويق المنسوجات القطنية وإدارة أخرى لتسويق المنسوجات الصوفية وفي هذه الحالة قد لا يوجد فرق جوهري مثلا بين تسويق الألبسة القطنية والألبسة الصوفية.

رابعا : التكوين على أساس العميل أو المستهلك :

يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة والمشروعات تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه الشركة وتبعا لاحتياجات ورغبات هؤلاء العملاء بشكل يؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لهم ومن أمثلة ذلك شركة

كهرباء تكون وحدتها التنظيمية وفقا لفئات المستهلكين فهناك الاستهلاك العائلي الخاص وهناك الاستهلاك الصناعي وأخيرا الاستهلاك الحكومي وما يميز هذا التكوين أنه يعطي أهمية خاصة لكل فئة من المستهلكين تتمثل في معرفة حاجاتهم ورغباتهم وخصائصهم.

الأشكال الرئيسية لتكوين الوحدات التنظيمية


أ)على أساس الوظيفة:
المدير العام
إدارة الإنتاج
إدارة التسويق
الإدارة المالية
إدارة المواد البشرية
ب) على أساس المنطقة الجغرافية :
المدير العام
إدارة الإنتاج
إدارة التسويق
إدارة التمويل
جـ) على أساس المنتج أو الخدمة :
المدير العام
مصنع المنسوجات القطنيا
مصنع المنسوجات الصوفيا
مصنع المنسوجات الحريرياً
إدارة
إدارة
الإدارة
الإدارة الموارد البشريا
د)على أساس العميل أو المستهلك:
المدير العام
تأمين ضد
تأمين ضد الحريق
تأمين على الأشخاص
إدارة فنيا
إدارة تسويق
إدارة
إدارة الموارد البشريا

خامسا : التكوين المصفوفى *(Matrix Departmentation)*:

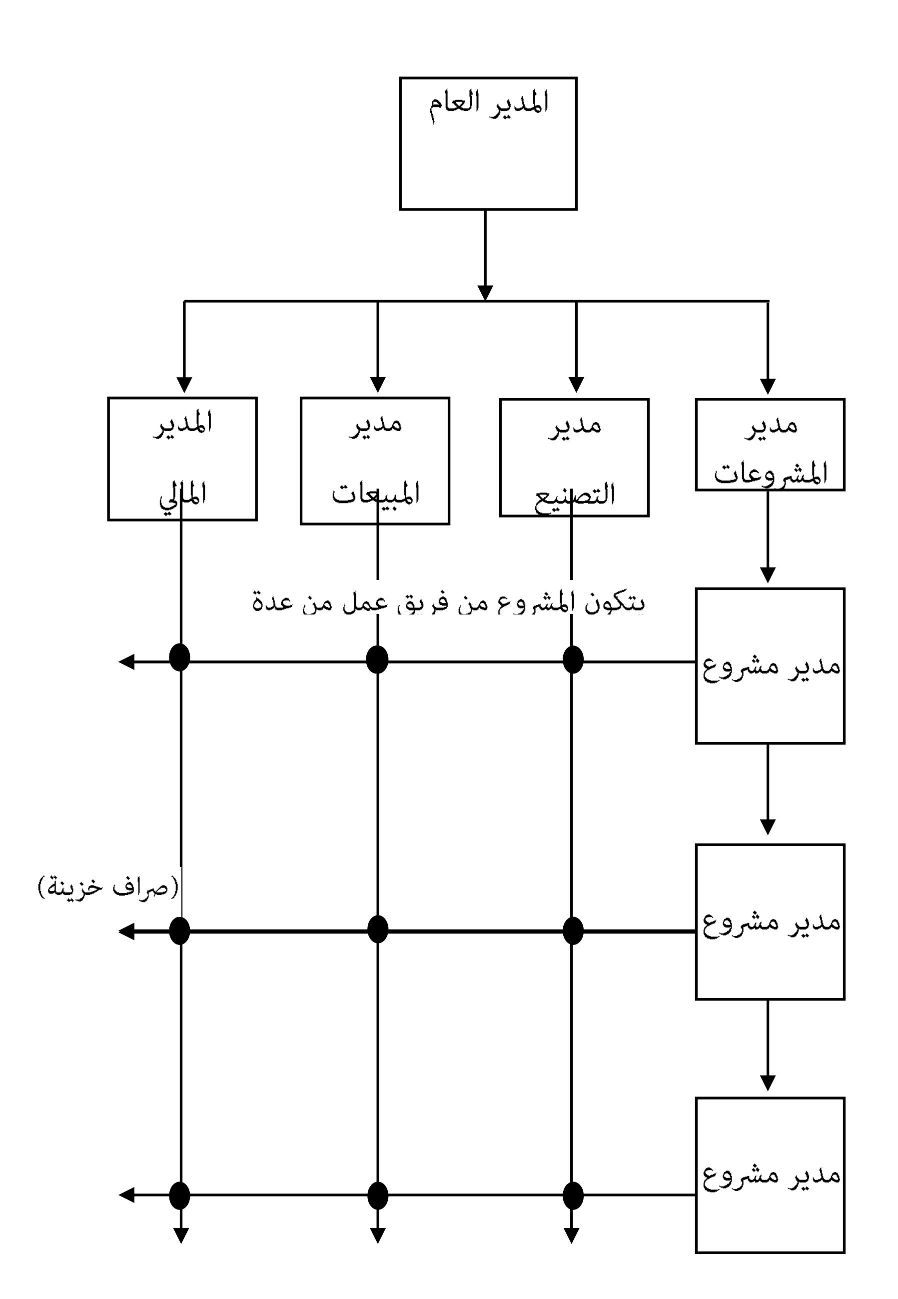
يعتمد هذا التكوين على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج ويتبعه فريق عمل يتكون أعضاؤه من الوظائف المختلفة في المنظمة (العمليات – التسويق – المالية – الموارد البشرية) وفي هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين وهما المدير الوظيفي للإدارة الأصلية (وليكن إدارة العمليات) ومدير المشروع في نفس الوقت إذن يعتمد هذا التكوين على استخدام فكرة التخصص الوظيفي وفكرة التخصص على أساس المشروع ويختلف هذا التكوين عن التكوينات الأخرى في أنه يخالف مبدأ وحدة السلطة لأن السلطة هنا مزدوجة نظرا لتقاطع خطوط السلطة الأفقية (سلطة مدير المشروع) مع خطوط السلطة الرأسية (سلطة المدير الوظيفي) ويصلح هذا النوع من التكوين للمشروعات الكبيرة وخاصة مشروعات تعهدات البناء ويتميز بقدرته على التنسيق بين الاعتبارات الخاصة بالمشروع والاعتبارات الوظيفية المركزية.

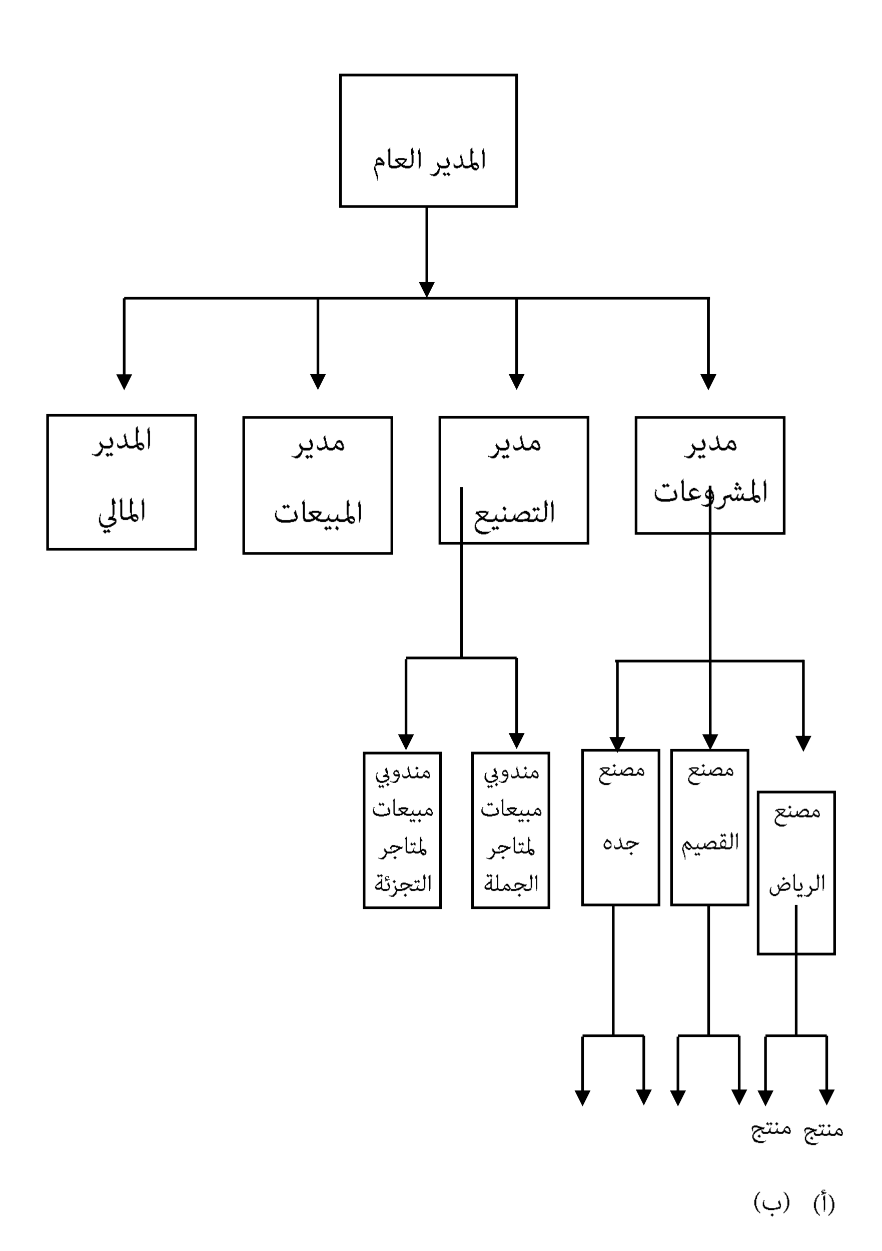
سادسا : التكوين على أساس مركب *(Matrix Forms of Departmentation)*:

يستخدم العديد من المنظمات أكثر من أساس من الأسس السابقة لتكوين وحداتهم التنظيمية نظرا لاعتبارات خاصة مركبة .مثلا قد نجد شركة لها أكثر من فرع في أكثر من منطقة وتنتج وتتعامل مع مستهلكين ممن لهم حاجات ورغبات مختلفة وفي ظل هذه الحالة ربما تلجأ إلى نوع مركب من التكوين التنظيمي.

سابعا : التكوين على أساس وحدات النشاط :

في ظل الشركات الكبيرة والمتعددة الوحدات والأنشطة ومع اتساع نطاق الإشراف يلجأ البعض إلى تجميع وحدات الأنشطة المترابطة وتفويض السلطة بشأنها إلى نائب المدير أو مدير مجموعة الأنشطة الذي يرسل تقاريره بشكل مباشر إلى مدير الشركة ومثال عن هذه الشركات شركة جنرال اليكتريك التي قامت بتجميع ١٩٠وحدة في ٤٣ وحدة نشاط *(Business Unit)* ثم إعادة تجميعها في ٦ قطاعات رئيسية.


المدير العام
مدير المشروعات
مدير التصنيع
مدير المبيعات
المدير المالي
يتكون المشروع من فريق عمل من عدة
مدير مشروع
(صراف خزينة)
مدير مشروع
مدير مشروع


المدير العام
مدير المشروعات
مدير التصنيع
مدير المبيعات
المدير المالي
مصنع الرياض
مصنع القصيم
مصنع جده
مندوبي مبيعات لمتاجر الجملة
مندوبي مبيعات لمتاجر التجزئة
منتج منتج
(أ) (ب)

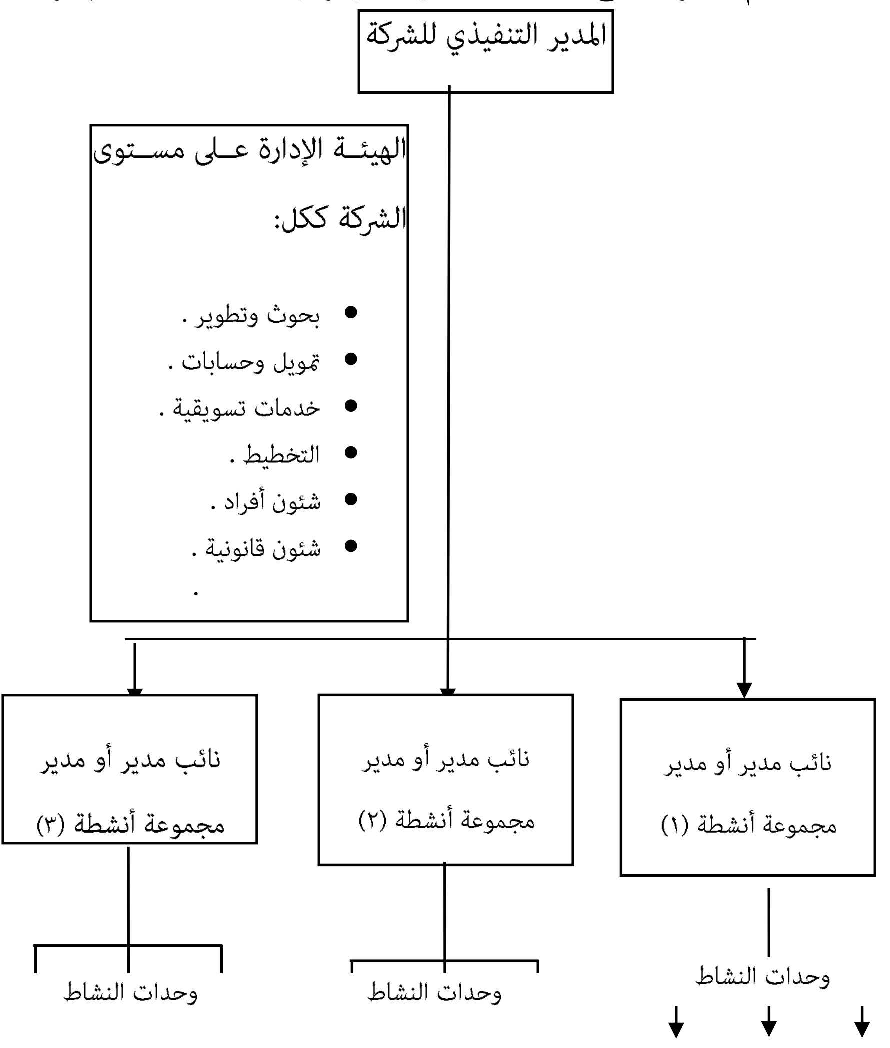
أساس المنتجات:

من مزايا هذا التكوين:-

١- يقدم طريقة ملائمة لتنظيم أعداد كبيرة من وحدات النشاط.
٢- يحسن من عملية التنسيق بين وحدات النشاط.
٣- يساعد على التلاحم بين وحدات النشاط المترابطة.

من عيوب هذا التكوين:-

١- تحديد وحدات النشاط وتجميعها بطريقة تعسفية.
٢- قصور مجموعات الأنشطة في تحديد مسار توجهها المستقبلي.
٣- عدم القدرة على التحديد الدقيق لأدوار وسلطة كل جهة إدارية.



ثامنا : التكوين التنظيمي القطاعي :

يتم التكوين في هذه الحالة تبعا للقطاعات الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل المنظمة فعلى سبيل المثال تنقسم شركة بيبسي كولا العالمية إلى ثلاثة قطاعات رئيسية وهي المشروبات الغازية والأغذية الخفيفة والمطاعم وداخل كل قطاع وظائف مساعدة مثل التسويق والبحوث والتطوير ويتصف هذا النوع من التنظيم بخاصيتين اثنتين وهما:

١-التعامل مع كل قطاع باعتباره وحدة مكتفية ذاتيا.

٢-وجود هيئة إدارية على مستوي المنظمة ككل تتولي رقابة الأنشطة داخل القطاعات.

ويقدم الشكل التالي نموذجا للهيكل القطاعي لشركة كيميائيات (دي بونت) فعلى الرغم من امتلاكها لحوالي ٧٠ قطاعا تشغيليا فقد تم توضيح ثلاثة قطاعات وهي البترول و المستحضرات الطبية والبلاستيك ويقوم كل قطاع بدوره في اختيار التكوين التنظيمي الملائم لاحتياجاته ومما يلاحظ هو وجود ثلاثة أنواع من الهياكل لهذه القطاعات و هي الهيكل الوظيفي – الهيكل على أساس المنتج أو الخدمة – الهيكل المصفوفي وفي ظل الهيكل المصفوفى تتولي إدارة القطاع مسئولية العمليات اليومية وتسمي بالمسئولية التشغيلية أما الهيئة الإدارية على مستوي الشركة ككل والتي تشمل أعضاء من مجلس الإدارة ومديري القمة مسئولون عن الخطط طويلة الأجل وتقديم الإرشاد والنصيحة داخل القطاعات.

ومن مزايا هذا التكوين:-

-يعزز الرقابة المالية على مستوي الشركة ككل.

-يعزز من الرقابة الإستراتيجية.

-يشجع على النمو.

-يحقق الكفاءة الداخلية.

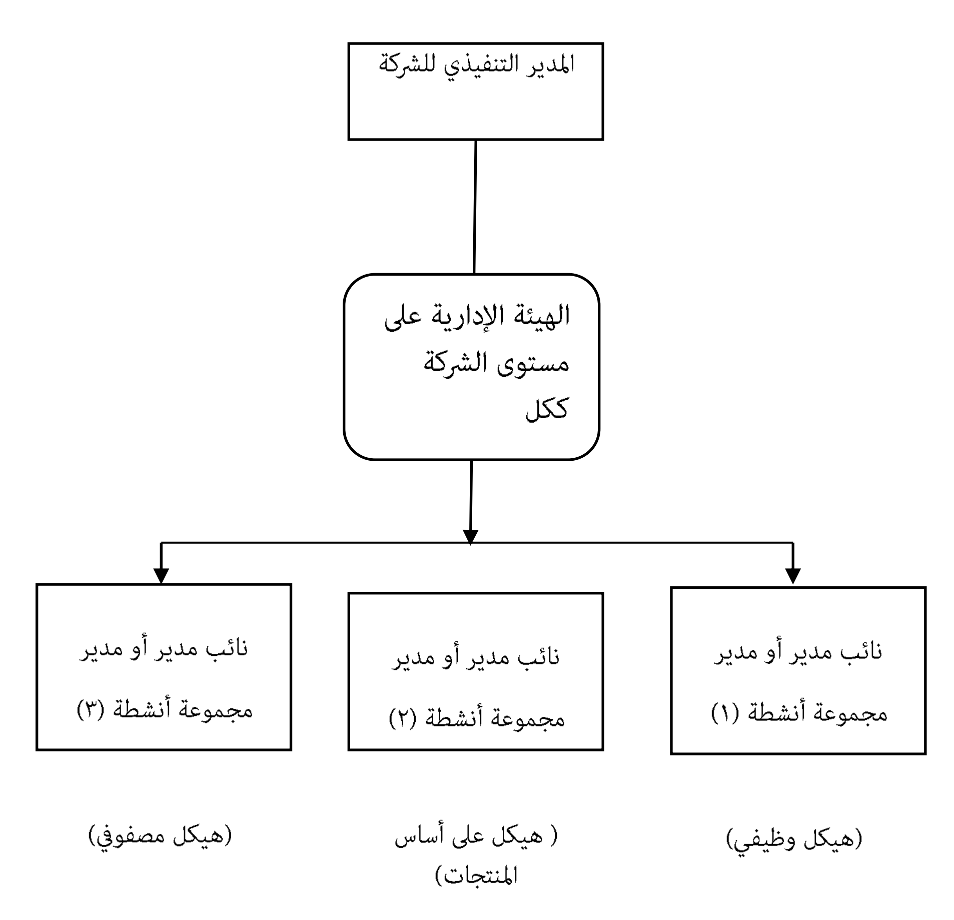
ومن عيوب هذا التكوين:-

١-مشكلة علاقة السلطة بين المستوي القطاعي ومستوي الشركة ككل.

٢-احتمالية تشويه المعلومات المتداولة بين مدراء القطاعات ومدير الشركة.

٣-احتمالية عدم الاهتمام ببحوث التطوير على مستوي القطاعات لتحسين الموقف المالي.

٤-تعدد الإدارات وازدواجيتها.



تاسعا : التكوينات الحديثة للمنظمات :

إن لخصائص المنظمات الحديثة تأثير كبيرا في تكويناتها التنظيمية فمع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية للمنظمات إكتسبت هذه المنظمات خصائص هامة تركت آثارها على مستوي تكويناتها التنظيمية ثمة أربعة تغييرات هيكلية اتسمت بها المنظمات الحديثة وهي:

١-تزايد الاعتماد على فريق العمل مثل: حلقات الجودة (*Quality Circles*) فرق عمل من مجالات وظيفية مختلفة (*Cross Functional* Teams) فرق عمل بإدارة ذاتية (*Self Control – teams*).

٢-الحد من عدد المستويات الإدارية وخاصة تلك التي تخص الإدارة الوسطي.

٣-الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات مما أثر بالتالي على حجم المنظمة وقنوات اتصالها.

٤-الميل إلى تقسيم التكوين التنظيمي إلى أكبر عدد من القطاعات مما يعني صغر حجم كل قطاع ولكن مع ازدياد تعقد المنظمة تطلب الأمر زيادة الحجم من خلال إضافة وحدات أصغر حجما.

هذه التغييرات دفعت لإعادة تكوين المنظمة في ثلاثة اتجاهات متباينة من خلال:-

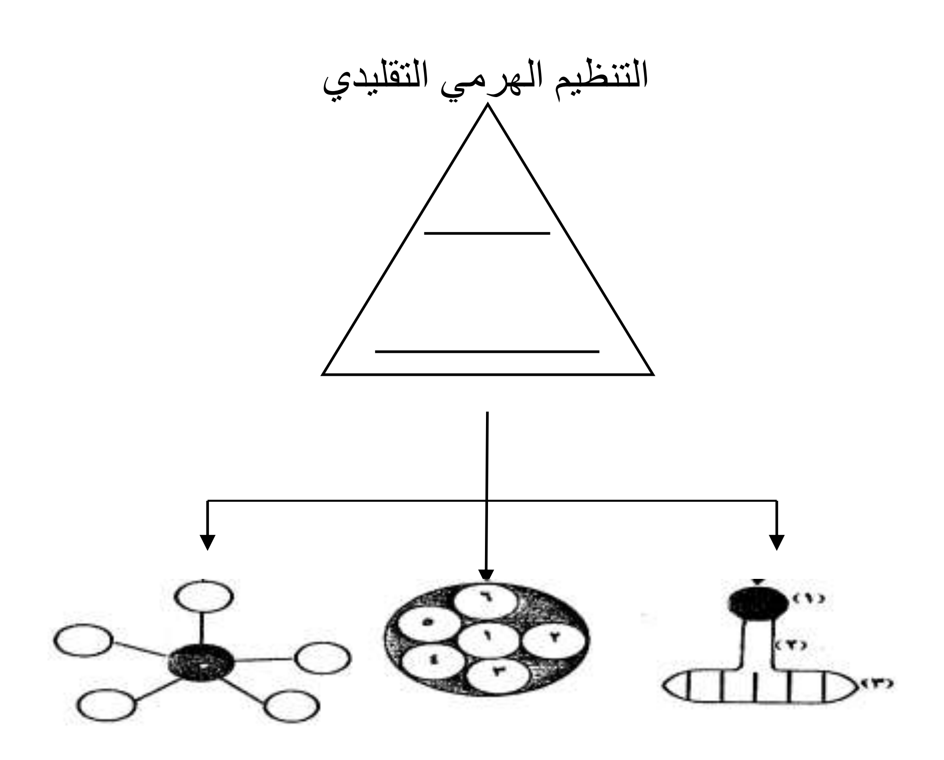
١-التنظيم الثلاثي.
٢-التنظيم العنقودي.
٣-التنظيم الشبكي.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه التنظيمات.:

١-التنظيم الثلاثي (*Hourglass Organization*) :

هو عبارة عن تكوين تنظيمي مكون من ثلاثة مستويات مع ضغط ملحوظ وبشدة للمستوي الأوسط (يشبه الساعة الرملية) ويعتبر المستوي الأعلى مسئولا عن وضع رؤية مستقبلية للتنظيم والتأكد من سلامة التنفيذ أما المستوي الأوسط فإنه يقوم بوظيفة التنسيق للأنشطة المختلفة وعلى العكس من الإدارة الوسطي في التنظيم التقليدي فإنه يتكون ممن لديهم خبرة عامة وليس خبرات متخصصة ومحدودة وغالبا ما يتعامل هذا المستوي مع مشاكل معقدة ومن مجالات وظيفية متداخلة في إطار فرق عمل مكونة من تخصصات ومجالات وظيفية مختلفة ،في المستوي الأدني يوجد فئات عريضة من المختصين الفنيين، مع صعوبة التمييز بين المشرفين وبين الأعضاء لأنه في المرتبة أو المركز بين المشرفين والأعضاء.

إن فرص الترقية في هذا التكوين ضعيفة ولذا تركز الإدارة على عنصر التحدي للمحافظة على دافعية العامل.



التنظيم الثلاثي   التنظيم العنقودي   التنظيم الشبكي

(١) طبقة عليا   (١، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦)

(٢) طبقة وسطى(مدير ذو خبرة عامة)

(٣) فرق عمل مكونة

خبرة عامة) المصدر: (kreitner,١٩٩٢, p٣٠٢)

التنظيم العنقودي *(Cluster Organization):* يمثل فريق العمل الوحدة الهيكلية الأساسية في ظل التنظيم العنقودي ويطلق عليه بعض الكتاب لفظ (التنظيم المتعاون) حيث توجد مهام ومسئوليات عمل مرنه وليس ثابتة ومحددة لكل وظيفة وفي ظل هذا التنظيم تمثل كل دائرة مجموعات من الأنشطة وليست وظائف كما هو الحال في الهيكل الهرمي الجامد ولو تفحصنا كل دائرة بالتفصيل لوجدنا مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات المتعددة يتحركون من فريق عمل إلى فريق عمل أخر كما هو الحال في المشروعات (*Projects*) ويرتبط الأجر

بالمعرفة والخبرة المتوفرة لدي الفرد وتكون دافعية الأفراد بشكل منتظم وترتفع مستويات القلق كلما زادت سرعة التغير ويتطلب الأمر هنا التركيز على برامج تدريب خاصة تشمل على كيفية بناء فرق العمل وكذلك تدعيم مهارات الاتصال لدي كل فرد ومهارات الاندماج والتأقلم مع الجماعة أو الفريق.

٢-التنظيم الشبكي *(Network Organization)*:

إن وظيفة التنظيمات الشبكية الوحيدة هي القيام بأعمال إدارية أو إجرائية من خلال التنسيق بين عمليات إنتاج وتسويق متعاقد عليها لكي تقوم بها شركات أخرى مستقلة ومنفصلة عن التنظيم الشبكي باختصار يقوم الشبكي بشراء منتج (وليس تصنيعه بنفسه) تحت العلامة أو الماركة الخاصة ثم يقوم بعد ذلك بالتعاقد مع أو الاستعانة بمن يقوم بالإشراف على تناوله وبيعه ومن الأمثلة الواضحة علي ذلك إحدي الشركات الأمريكية المتخصصة في لعب الأطفال والتي يعمل بها ١١١ موظف يقومون بأعمال تنفيذية وكتابية وتتعامل في حوالي ٥٨ مليون دولار وكل ما تفعله هذه الشركة هو الاستعانة بشركات متخصصة لابتكار المنتجات ثم تقوم بعد ذلك بإجراء تعاقدات مع شركات في هونج كونج لتصنيع وتغليف منتجاتها وعندما تصل لعب الأطفال إلى أمريكا يتم توزيعها من خلال ممثلين أو مندوبين يعملون بالعمولة فضلا عن ذلك لا تقوم الشركة بتحصيل حساباتها وإيرادها بنفسها بل تقوم ببيعها إلى شركة ائتمان تجاري تكون مسئولة أيضا عن سياستها الائتمانية ويصف صاحب الشركة شركته بأنها نوع من العلاقات والاتصالات حيث يغطي معظم وقته في اتصالات تليفونية وفاكسات لإنهاء تعاملات شركته وفي ظل هذا التنظيم تظهر الصراعات بين الأفراد لوجود تفاوت في المستوي والأجر كما يشكو الأفراد من نظرة الآخرين لهم على أنهم لا يقدمون شيئا حقيقيا هذا فضلا عن أنهم يحصلون على أجورهم بالساعة والحالة المعنوية ليست كما يرام ويحتاج كل فرد داخل التنظيم الشبكي إلى مهارات تفاوض وتدريب على كيفية الصراع وكل ذلك من الأمور الصعبة من وجهة نظرهم إذا امتلكوا الوقت الكافي لكل ذلك.

عاشرا : تنظيم الشركات متعددة الجنسيات:

فرضت عملية الانتقال من الإطار الوطني إلى الإطار العالمي على الشركات تكوينات تنظيمية ملائمة لتسهيل هذا الانتقال حيث أن معظم الشركات التي بدأت علمياتها الدولية كانت كبيرة الحجم وتم تنظيمها على أساس قطاعات المنتجات فعلى سبيل المثال كان لدي شركة مثل برو كتور أندجامبل (*Procter and Ganble*) العديد من القطاعات لمنتجات مثل المنظفات معجون الأسنان منتجات الأطفال وغيرها حيث يعمل كل منها بشكل مستقل عن الآخر إذن بمجرد دخول الشركة العمليات الدولية يحدث التغيير الأول في الهيكل التنظيمي من خلال إنشاء قطاع دولي (*International Division*) ولكن المشكلة الأساسية لهذا الهيكل تكمن في عدم حصول هذا القطاع الدولي على نصيب كبير من اهتمام الإدارة العليا للشركة.

وفي المرحلة التالية من التطوير التي تمثلت في رغبة المديرين في تصنيع أو بيع خط الإنتاج المحلي بأكمله على المستوي الدولي ظهر الهيكل على أساس قطاعات المنتجات على المستوي العالمي لقد سمح هذا الهيكل لمديري كل مجموعة من المنتجات بالبيع على أساس دولي وزيادة القدرة على المنافسة مع الشركات الأجنبية وكذلك زيادة الكفاءة من خلال توزيع التكاليف على سوق أكبر ولكن المشاكل الأساسية لهذا الهيكل هي أن كل قطاع مجبر علي تنمية وتطوير فريق الإدارة الخاص به داخل كل دولة كما أنه لا يمكن نقل خبرة كل قطاع إلى قطاع آخر هذا فضلا عن أن المشترين لمنتجات الشركة يوجب عليهم التعامل مع جهات عديدة مختلفة مما انعكس على زيادة تكلفة العمليات الدولية وتدهور سمعة المنظمة بسبب سوء الإدارة في بعض الدول.

وفي المرحلة الأخيرة التي تمثلت بنقل جزء من مشروعات الشركة إلى الخارج فإن المديرين يعملون إلى استخدام هيكل القطاعات الجغرافية على المستوي العالمي حيث يقسم العالم أو الكون إلى مناطق معينة يسمح لمدير كل منطقة بوضع سياسته المستقلة وإجراءاته وضوابطه التي تتفق مع ظروف المنطقة (تحت إشراف ورقابة المركز الرئيسي) وفي كل الأحوال تعمل الوحدات الجغرافية بشكل مستقل عن بقية أجزاء الشركة.

في الوقع يواجه الهيكل على أساس القطاعات الجغرافية نوعين من المشكلات:

١-صعوبة استقطاب مديرين على مستوي مرتفع من الكفاءة لكل منطقة وإقليم فالشركة الأصلية ليس لديها خبرة بكل المناطق الجغرافية وتجد صعوبة في التوظيف بهذه المنطقة لأنها تستخدم مديرين من الدول المضيفة وليس من الشركة الأم.

٢-في ظل هذا النوع من الهيكل قد تسيطر مصالح واهتمامات المنطقة الجغرافية على اهتمامات ومصالح الشركة الأم فعلى سبيل المثال قد يرغب مصنع ياباني للسيارات بأمريكا في تقديم تسويق عدد أكبر من السيارات في السوق الأمريكية وهو ما قد يتعارض مع إستراتيجية الشركة الأم والأكثر شيوعا من ذلك هو رغبة مديري المنطقة في الغالب نحو إعادة استثمار الأرباح في مناطقهم بدلا من تحويلها وإعادتها إلى الشركة الأم.

تجدر الإشارة إلى أن الأمر بالنسبة للشركات العالمية لا يقتصر علي اختلاف الهيكل التنظيمية بل يتعداه إلى ضرورة توافر مجموعة مختلفة من المهارات في المديرين عما هو متبع في مشروعات الأعمال المحلية فالمدير العالمي أو الكوني يحتاج إلى المهارات التالية.

١-إدارة عمليات وتعاملات متنوعة وموزعة على أماكن متفرقة من العالم.

٢-إدارة التعامل مع أفراد لهم قيم وثقافات مختلفة.
٣-التعامل مع مجموعة مختلفة من المهارات اللغوية.
٤-الإدارة بقصد بناء مجموعة واحدة من الاهتمامات (أو المصالح) والقيم.
٥-الإدارة في ظل مناخ مختلف لصنع القرار (أنماط مختلفة لصنع القرار).
٦-الإدارة من خلال الإقناع والتفاوض والاستماع والإنصات والصبر.

وغالبا ما تعاني الشركات العالمية من نقص المهارات لدي المدير العالمي وينعكس ذلك بالتأكيد على فاعليتها وموقفها التنافسي.

تصميم الوظائف:

يعتبر موضوع تصميم الوظيفة علي درجة كبيرة من الأهمية لوظيفة التنظيم لسببين وهما:

١-في عملية التنظيم هناك حاجة لتجميع الأنشطة والوظائف والمهام بطريقة منطقية وذلك لتسهيل عمل أعضاء المنظمة والقيام به بكفاءة.
٢-تؤثر عملية التصميم في تحديد الموقع الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة وفي التكوين التنظيمي. نستطيع بعدها أن نميز بين موقع إداري مباشر وآخر غير مباشر، بين موقع تنفيذي وآخر تخطيطي، بين موقع تنفيذي وآخر استشاري.

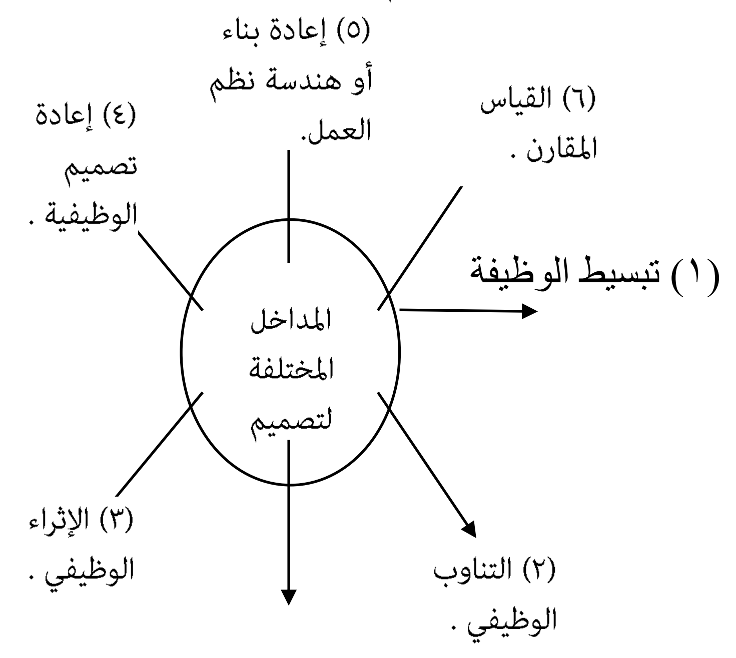
المداخل المختلفة لتصميم الوظائف:-

ثمة سبعة مداخل رئيسية و هي : تبسيط الوظيفة التناوب الوظيفي توسيع الوظيفة إغناء أو إثراء الوظيفة إعادة تصميم الوظيفة إعادة بناء أو هندسة نظم العمل وأخيرا القياس المقارن وفيما يلي شرح لهذه المداخل الموضحة.

١-تبسيط الوظيفة *(Job Simplication)* :

يقوم مبدأ تبسيط الوظيفة على تقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال جزئية بسيطة ومتكررة وإيكال مهمة كل جزء إلى عامل محدد

والمثال الأوضح عن مبدأ التبسيط وهو خطوط التجميع (سيارات محركات أجهزة كهربائية إلخ).
المداخل المختلفة لتصميم الوظائف:



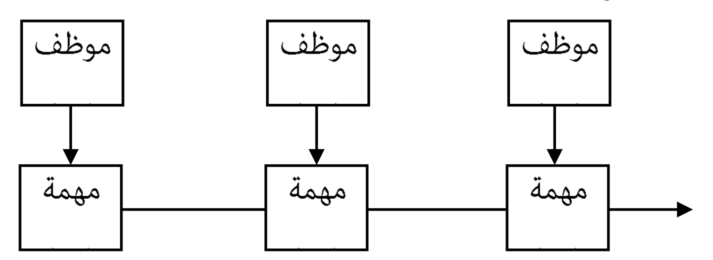
٢- التناوب الوظيفي *(Job Rotation)*:
بهدف تحاشي نتائج تبسيط الوظيفية والتقسيم فإن التناوب يقوم على تغيير الأفراد بصفة دورية ونقلهم من عمل إلى عمل آخر وبترتيب مخطط بشكل مسبق مع المحافظة على صفة التبسيط والتقسيم ، تطلب هذا المدخل تدريب الفرد على أداء أكثر من عمل جزئي وإلى درجة كبيرة من المرونة للانتقال من عمل إلى آخر.
٣-توسيع الوظيفة *(Job Enlargement)*:
ويترجم بإضافة مهام أخرى للوظيفة أفقيا وليس عموديا بهدف تحقيق قدر أكبر من الإبداع والشعور بالإنجاز من أمثلة ذلك قيام العامل بتجميع المحرك بكامله بدلا من تجميع جزء بسيط منه، فإن رؤية العامل للمحرك وهو يدور مع نهاية تجمعيه له يعطيه شعورا بأنه حقق شيئا له فائدة وجدوى على خلاف التبسيط أو التناوب الذي لا

يؤدي إلى مثل هذا الشعور ويؤدي توسيع الوظيفة إلى زيادة نطاق الوظيفة أي زيادة عدد المهام المختلفة التي يؤديها العامل لا في هذا المدخل نجاحا محدودا في تحفيز العمال نظرا لأنه ركز على إضافة عدد قليل من المهام المتماثلة التي لم تؤدي إلى تحقيق التحدي والإثارة لدي العمل وبشكل كاف.

٤-إثراء أو إغناء الوظيفة *(Job Enlargement) :*

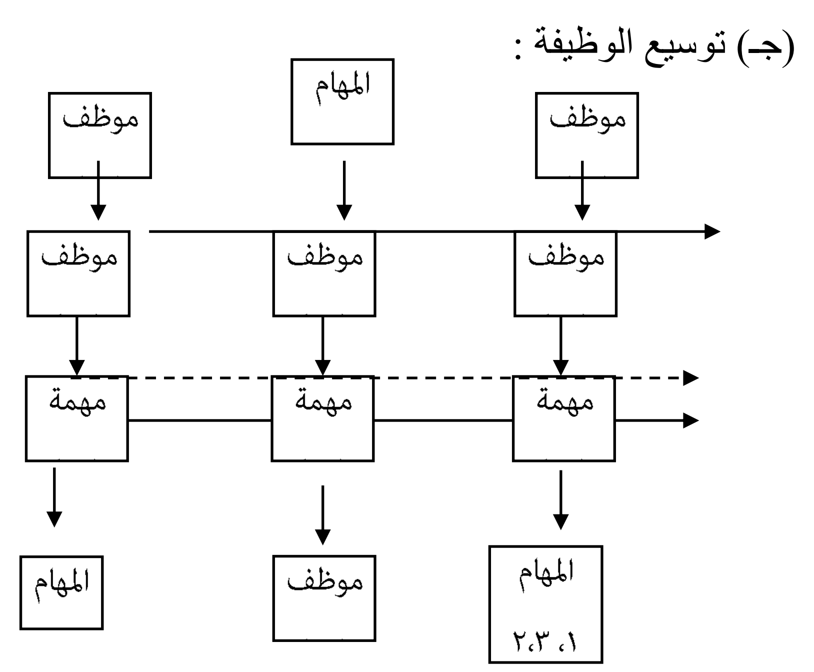
والتوسع هنا ليس أفقيا ولكن عموديا عن طريق إضافة مهام جديدة للوظيفة بغرض تحقيق عناصر النمو والإنجاز والمسؤولية والقبول لدي العامل فبدلا من تنفيذ العامل لعمل معين موسع أو مبسط يطلب منه المشاركة في التخطيط لتنفيذه و الرقابة للتنفيذ واقتراح بدائل مما يعني إعطاء عمق جديد للوظيفة لم يكن موجودا في المداخل السابقة.

(أ) تبسيط الوظيفة :



(ب) تناوب الوظيفة :

(جـ) توسيع الوظيفة :



أقترح كل من "هاكمان وأولدهام" خمسة خصائص رئيسية يجب توفرها في الوظيفة أو المهمة لينطبق صفة الإثراء أو الإغناء.

أ-توزيع المهارة *(Skill Variety)*:

بمعني احتواء وحاجة الوظيفة إلى أكثر من مهارة.

ب-هوية (ذاتية) المهمة *(Task identity)* :

بمعني إنجاز العامل لوظيفة أو لمهمة لها قيمة ومعروفة ويمكن تمييزها عن الوظائف الأخرى وليست غير معروفة أو هامشية.

جـ- مدلول المهمة *(Task significance)*:

بمعني أن للوظيفة أو المهمة معني وتأثير وأهمية على بقية الوظائف.

د- الاستقلالية *(Autonomy)*:

وتعبر عن مدي الحرية التي تقدمها المهمة أو الوظيفة للعامل سواء ما يتعلق بأوقات التنفيذ أو بأشكال التنظيم أو بطرف التنفيذ.

هـ- التغذية المرتدة *(Feefback):*
أي قدرة المهمة أو الوظيفة على إيجاد فرص للعامل للتصحيح ولتقييم الأداء.
١-إعادة بناء أو هندسة نظم العمل *(Reenngineering):*
ويتضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء.
يعتمد هذا الأسلوب على عدة عناصر وهي :

١-تحول وحدات العمل الوظيفية (إدارات وأقسام) إلى فرق عمل عبر المجالات الوظيفية.
٢-تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
٣-يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.
٤-يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.
٥-تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
٦-يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.

٦- إعادة تصميم الوظيفة أو العمل *(Job redesign):*
يفترض هذا الأسلوب أن أداء العامل يتوقف على الطريقة التي يتم بها تخطيط وتصميم الوظيفة ولذلك فهناك حاجة إلى تصميم المنظمة لوظائفها بالشكل الذي يناسب الاختلافات الموجودة بين العاملين (نوعية الحاجات، المهارات القدرات...) ووضعهم في المواقع التي تتناسب مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الخاصة.
٧-القياس المقارن *(Benchmarking) :*
ويهدف إلى البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أداء متميز عن طريق مجموعة من القياسات تستخدم لتقدير وظيفة معينة أو عملية معينة أو مجال نشاط معين بالمقارنة مع مثيلتها في منظمات أخرى متميزة بهدف تحسين وتطوير الأداء.
مثال ذلك قياس أداء خط إنتاجي ياباني لتجميع السيارات مقارنة بخط إنتاجي أمريكي أو ألماني وإدخال التغييرات المطلوبة لأداء متميز.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

١- الاستفادة من التخصص:

يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.

٢- التنسيق بين أعمال المنظمة:

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

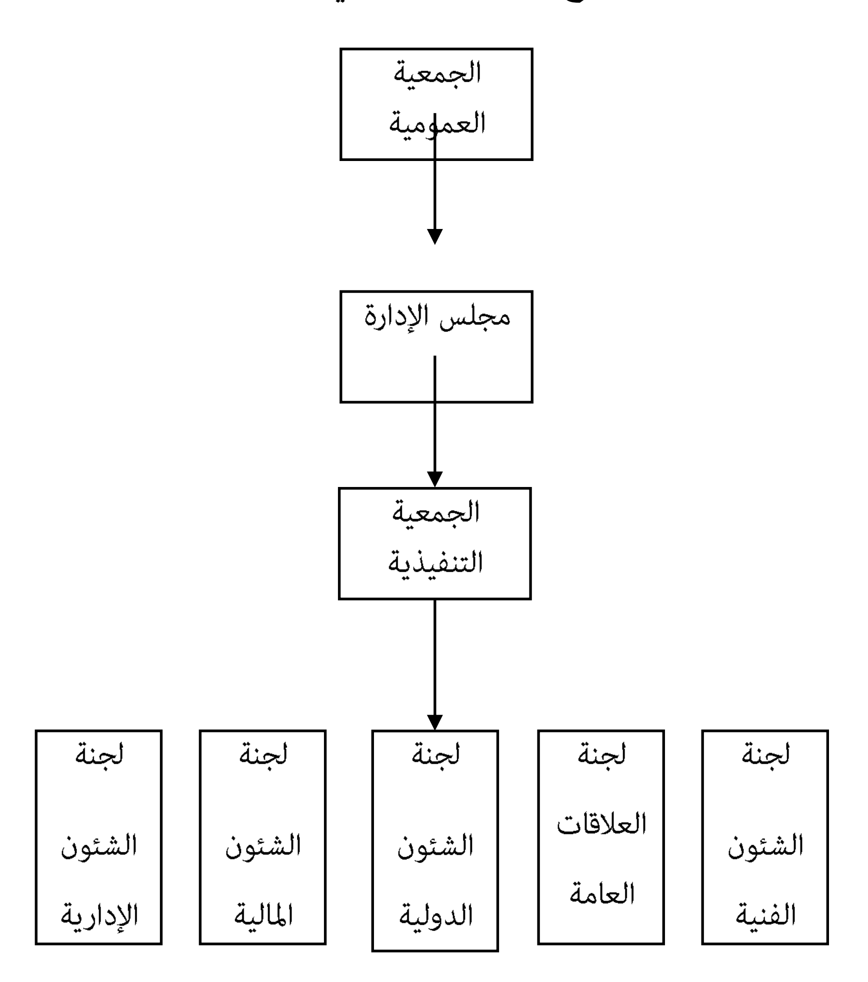
تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

٤- تحقيق الرقابة التلقائية:

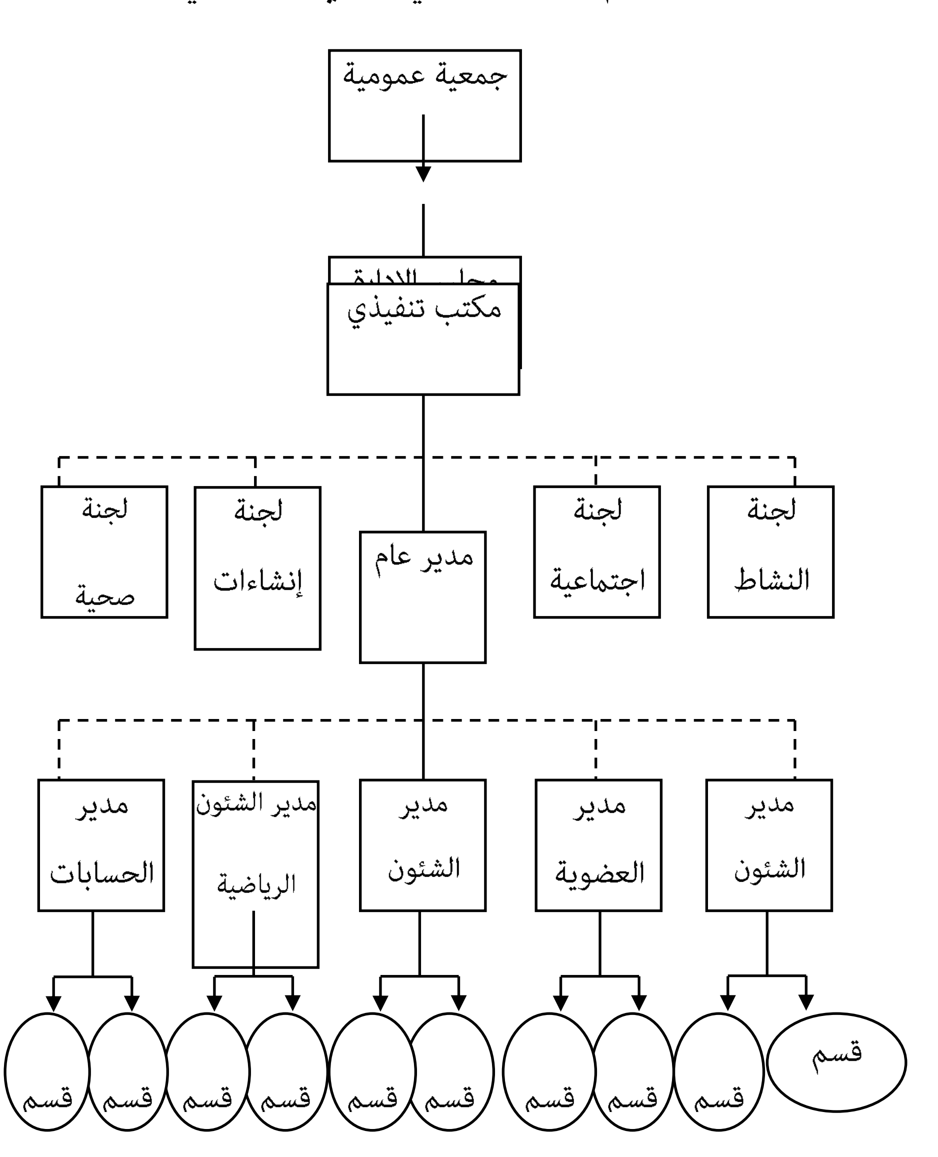
مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

٥- مراعاة الظروف البيئية:
تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

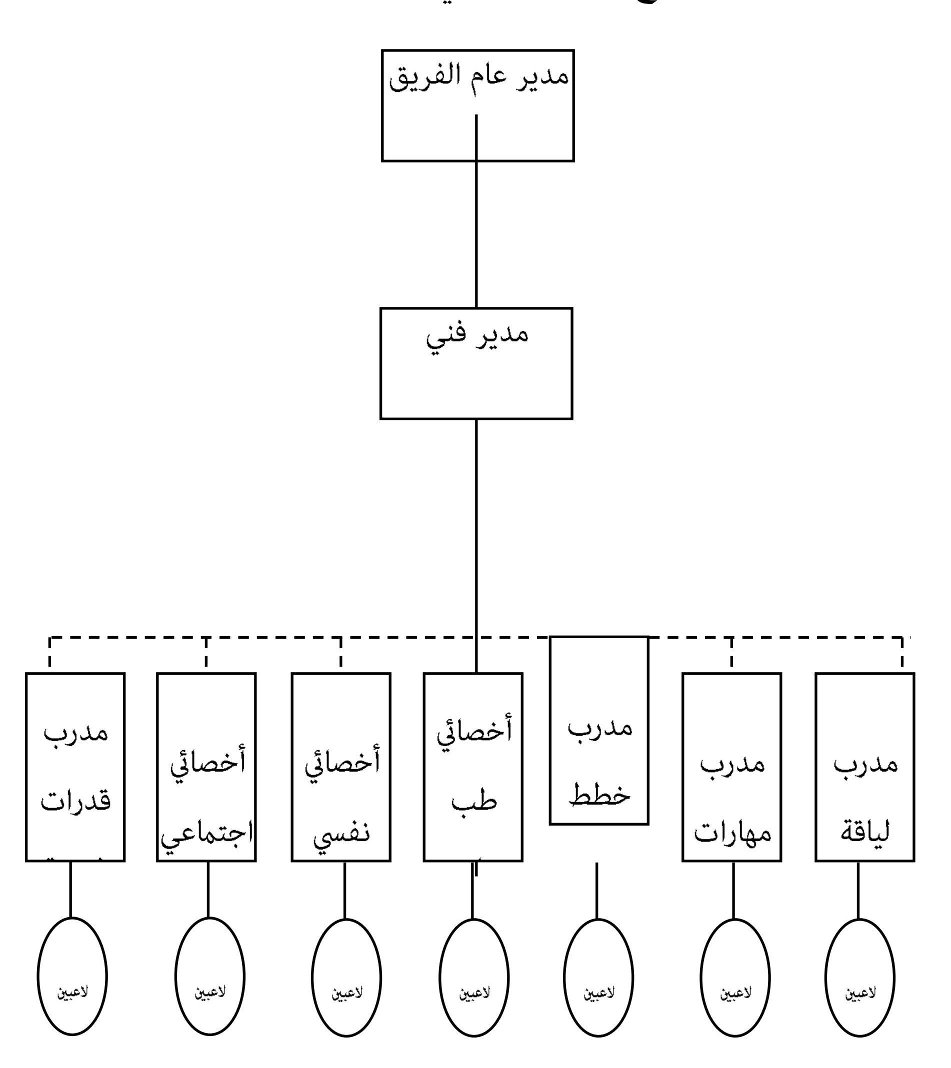
شكل يوضح الهيكل التنظيمي للجنة أولمبية



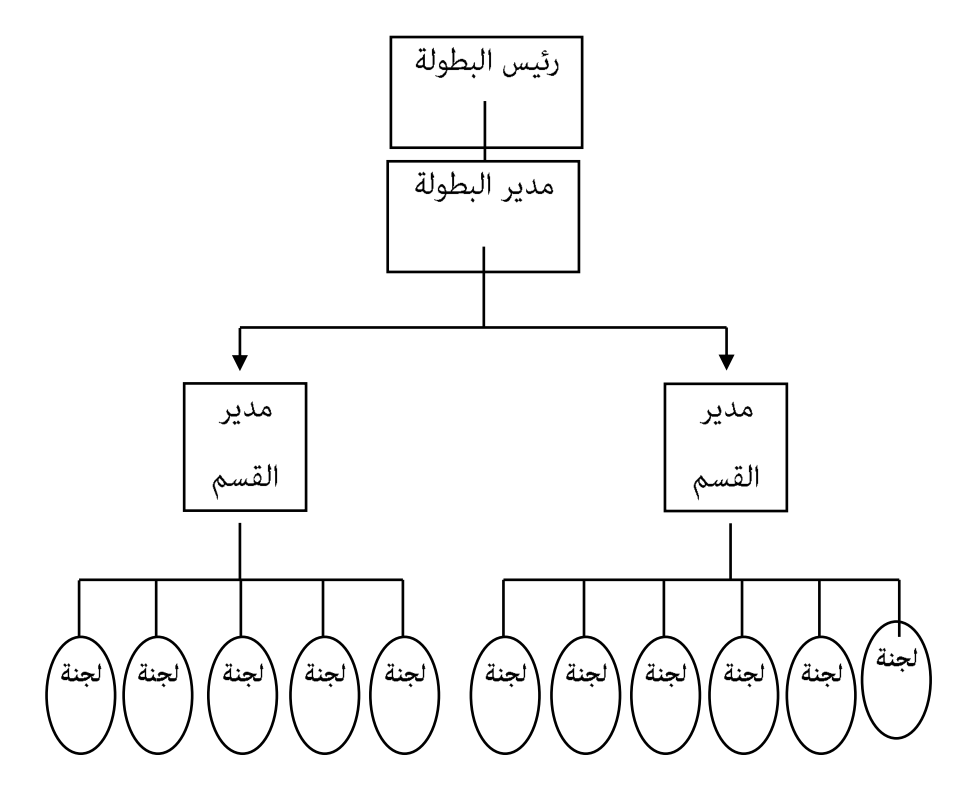
"نظام هيكل تنظيمي لنادي الرياضي"



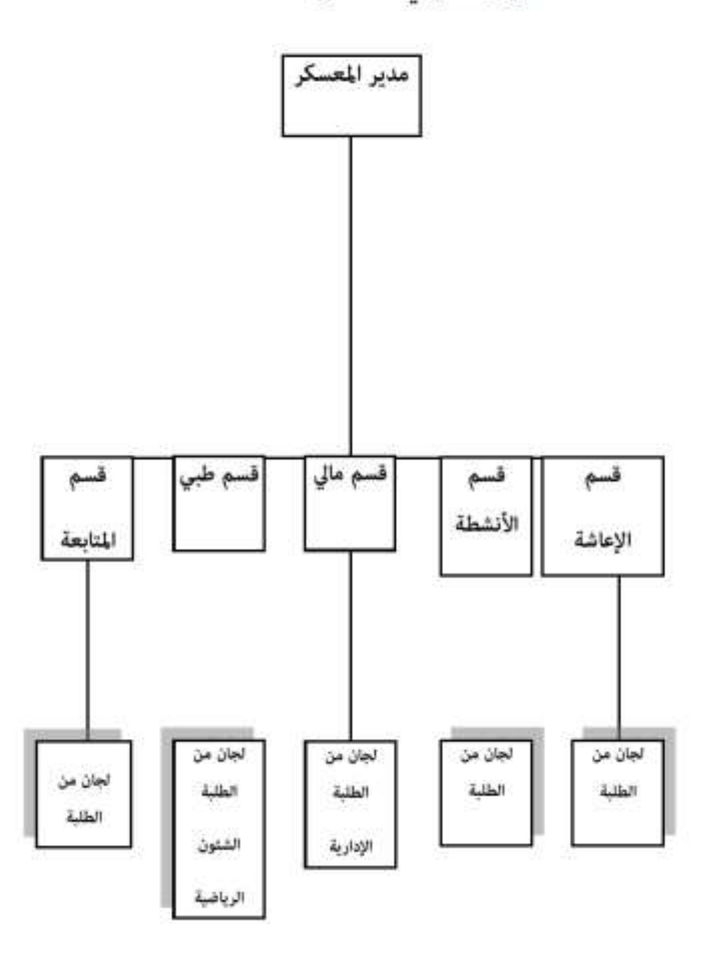
"نموذج هيكل تنظيمي لفرقة رياضية"



"نموذج لهيكل تنظيمي مقترح لبطولة مهرجان رياضي"



"هيكل تنظيمي للمعسكر"



الفصل الرابع :
التنظيم وادارة المؤسسة

المقدمة :

تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع فالإدارة تهدف إلي التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والي تنظيم العمل تحقيق روح الفريق في العمل وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل وتلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها ومستند في ذلك إلي الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري والإدارة الحديثة أتاحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد لذا فان الإدارة الحديثة أصبحت لزاما عليها أن تتميز بالقدرة علي التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة

مفهوم الإدارة :

اختلف الكثير من الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها فعرفها هنري فايول *Henri Fayol* بأنها (التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة)

كما عرفها فريريك تايلور *Frederick Taylor* بأنها (فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وارخص ثمنا)

وقد عرفها فروست Frost بأنها (فن توجيه النشاط الإنساني)
ويري سيد الهواري أن الإدارة (هي ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها أيه مؤسسة أو هيئة أو منظمة)
وقد قسم سيد الهواري الإدارة إلي خمسة عناصر وهي :
- التخطيط
- التنظيم
- القرار
- التوجيه
- الرقابة

- التخطيط :

وهو احد العناصر الأساسية في الإدارة وهو عملية مستمرة وتعني باختصار الأعداد الكامل للوصول إلي تحقيق الهدف والتخطيط يرمي إلي وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الجمهورية هذا العام أو أهداف طويلة مثل اشتراك في دوره اولمبية وتحقيق مركز متقدم لبعض الناشئين
وقد عرف سيد الهواري التخطيط علي انه (مرحله التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتي يتم)

- التنظيم :

هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسئوليات ومعرفتها وتقسيمها إلي أقسام محددة وتحديد العلاقات التنظيمية والتنظيم هو احد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذي تمارسه من خلال الإدارة كما انه العمود الفقري للعملية الإدارية فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود وتعمل الجماعة كأنها فرد واحد وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد المنشاة الرياضية وعلي هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف فعن طريق التنظيم يتعرف كل فرد من العاملين في إدارة نادي رياضي علي تبعيته وتابعيه معرفة كاملة ويكون علي بينة من سلطاته

ومسئولياته كما انه يتعرف علي الأنشطة التي يتولاها ومكانته بالنسبة لهذه المنشاة الرياضية ومدي علاقته بكل فرد فيها .
فالتنظيم يلعب دورا كبيرا في تحقيق كل هذه السلطات والمسئوليات

- تعريف التنظيم :

هناك العديد من التعريفات التي ذكرها علماء الإدارة فقد عرفها الفن براون*Alvin Brown* (يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشاة والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض أن يكون أداؤهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف هذه المنشاة) مرجع١(ص١٠٢).
ويري سيد الهواري (انه وضع نظم للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هدف مشترك فالتنظيم بهذا المعني عبارة عن نظام أو منظومة يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأي خلل في أي جزء منها يحدث خللا في النتيجة الكلية)
وقد عرفه بارنارد بأنه (هو نظام لأنشطة منسقة إداريا لشخصين أو أكثر)
ويري جورج تيري (التنظيم هو تصميم علاقات نشطة للسلطة بين النشاط والأفراد وأماكن العمل بهدف تمكين الأفراد من العمل مع بعضها بكفاءة).
ويعرفه ميللر (مجموعة مرتبة مدربة من الإفراد للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا عن طريق اشتراكهم في استفاء معلومات معينة وبحيث تربطهم وحدة العزيمة والمصلحة المشتركة وبحيث يظهر ذلك في استعدادهم التام لطاعة من يتولي قيادتهم)
ويري الباحث انه(احد عناصر الإدارة تظهر فيه خطوط السلطة والمسئولية بوضوح كما انه يحدد الأعمال المطلوب انجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وتجميعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه).

- مبادئ التنظيم :

- وحدة الهدف:
وهي أن كل فرد يعمل في المنشاة يعرف الهدف العام المطلوب الوصول إليه حتي يسهم كل منهم بفاعلية في تحقيق الهدف وان وحدة الهدف تؤدي إلي وحدة الفكر ووحدة الفكر تؤدي إلي الانجاز .
- الكفاية :
وهي أن التنظيم الجيد هو اقصر الطرق للوصول إلي الهدف حيث انه يشكل دائما الخط المستقيم بين نقطتين .
- تدرج السلطة :
وهي أن بتدرج السلطة يصبح لكل فرد من التنظيم سلطاته في شكل تتابعي من اعلي إلي أسفل ونتيجة ذلك يعرف كل فرد ماله وما عليه .
- المسئولية:
فبهذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة وتظهر بوضوح في التنظيم في خطوط مستقيمة .
- تقسيم العمل:
وهي تقسيم العمل علي الأفراد بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والإشراف واضعين في الاعتبار النواحي التخصصية والكفاءة الإدارية في وقت واحد .
- التوازن :
وهي التوازن بين مركزية السلطة واللامركزية وبين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية .
- وحده القيادة :
وهو أن الفرد يتلقي أوامره من فرد واحد وليس من أكثر من مصدر وهذا المبدأ يؤدي إلي حسن سير العمل وعدم التشتت والوضوح في العمل.

- المرونة :
وهي أن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التعبيرات المحتملة التي تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة فالتنظيم المرن قادر علي التحمل
- تحديد الوظائف :
وهي تحديد الوظائف المطلوبة عددا ثم تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشغل هذه الوظائف علي أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة وان يتم التحديد علي أساس الأنشطة والأعمال المتوقعة .
- الاستمرار :
وهي أن أي منشاة قامت لكي تستمر وتنمو وتتطور لا لكي نقرض بعد فترة من الزمان ولذلك يجب مراعاة قيام المنشاة ببرامج تهدف للتنمية الإدارية التي تهدف لإعداد القوي العاملة لمختلف الوظائف القيادية والتي تتحمل تبعيات المسئولية في المستقبل.
مراحل عملية التنظيم :

١-تصميم الهيكل التنظيمي:
يعد تصميم الهيكل التنظيمي أول مرحلة من مراحل عملية التنظيم كما أنها جوهر عمليه التنظيم إذ يقوم علي أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ويجب الفصل بين عملية تصميم الهيكل التنظيمي وعملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم .

٢-تصوير الهيكل التنظيمي .
وهو توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية وهذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلي أسفل وترتبط الشكل الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في ذات المستوي وبعلاقات راسية مع المستوي الأعلى.

أهمية الخرائط التنظيمية :
١-تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف علي الوضع التنظيمي للمنشاة
٢-توضح حجم الهرم التنظيمي
٣-تبني نطاق الإشراف
٤-تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية
٥-توضح عدد المستويات الإدارية
٦-تبين عدد المناصب في كل مستوي إداري
٧-تعد احد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف
٨-تجسد صورة لأوضاع المنظمة.

التوصيف الوظيفي:

وهي تتضمن تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب ،تحديد السلطات الممنوحة للمنصب ،العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء بعد تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب وهي كالتالي:

- الصفات الشخصية
- المؤهلات العلمية
- الخبرة العلمية
- الدورات التدريبية

- أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب :
  - توصيف المناصب يوضح المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة.
  - أن تكتب مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير ملم بسلطاته في اتخاذ القرار.

- أن وصف المناصب الإدارية يعتبر ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب
- أن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يعتبر من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب.
- أن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين.

أهميه عملية التنظيم :

- التميز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الاستشارية وفقا لطبيعة أوجه النشاط
- تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة في شكل وحدات تنظيمية وفقا لطبيعة
- وظروف المشروع تحديد المسئوليات والسلطات للمناصب الإدارية.
- تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

خرائط التنظيم :

وهي الهيكل التنظيمي أو المنشاة وخرائط التنظيم وهي لها أهمية كبيرة للأسباب الآتية :

١- توضح التسلسل الرئاسي.
٢- تظهر خطوط السلطة والمسئولية.
٣- تبرز عدد المستويات الإدارية في التنظيم.
٤- توضح المناصب الإدارية علي مختلف مستوياتها.
٥- تبن نوعية السلطة (تنفيذية –استشارية).
٦- توضح خطوط الاتصال.
٧- تظهر الوحدات الإدارية الزائدة عن الحد.

أنواع خرائط التنظيم :

- خرائط من اعلي إلي أسفل.
- خرائط من اليمين إلي اليسار أو الخرائط الدائرية أو المستديرة.

عناصر التنظيم :

١-إقامة هيكل تنظيمي
٢-تقسيم الواجبات
٣-تحديد السلطات
٤-تحديد المسئوليات

وعلى ذلك يعتبر التنظيم عنصر هام من عناصر الإدارة للمؤسسة أو المنظمة الرياضية فبدون التنظيم لا تستطيع المؤسسات الرياضية من تنفيذ وإخراج أي مسابقة أو بطولة فبالتنظيم يعرف كل فرد في المؤسسة ماله وما عليه من وجبات فبالتالي لا يحدث تضارب للعمل بالمؤسسات الرياضية.

تعريف المؤسسة :

هي وحدة إنتاجية فيها كثير من المحدودية لأنه يمكن أن تكون المؤسسة مكونة من مجموعة من الوحدات.

لا يمكن أن يكون وجود الوحدات في مكان واحد وبالتالي فإن العمال يمكنهم أن يتوزعوا على مجموعة وحدات في أماكن مختلفة إن هذه التعاريف وما نتج عنها من قصور في تعريف المؤسسة لا يمكن إرجاعها إلا إلى الزمن الذي جاء فيه هؤلاء المفكرين.

يعرف"*Tiransci purousc*" "المؤسسة أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه بالرغم من التقدم الحاصل في هذا التعريف وخاصة ما يتعلق منه بتحديد هدف المؤسسة وهو الحصول على دخل من وراء ذلك أنه يبقى ناقصا ولم يلم بجوانب من المؤسسة ومنها خاصة.

خصـائص المـؤسسـة العامة :

المؤسسة ذات شكل *اقتصادي:

لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية الحصول عليه سلع (أو خدمات) تخصص لاستهلاك المواطنين ولمصلحتهم وينبغي أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني وأن يوظف الناتج الفائض على نحو ملائم للمجتمع .

المؤسسة ذات شكل تقني *

ونعني بذلك أنه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أرادت لإنتاجها أن يكون بالسرية مع العالمية ولإنتاجياتها تخصيص أن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسط العمليات الإنتاجية وتخصيص العمال بأجزاء من العمل تشكل دورة إنتاجية يتعدد العمال . مع الزمن وبإتقانها.

المؤسسة ذات شكل قانوني :أي أن المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خصلتها الخاصة بها أيضا على الرغم من أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيتها تعود للدولة وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة ولمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها.

أهداف المؤسسات العامة :

*الأهداف الاقتصادية :

- تحقيق الربح : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية.
- حقق متطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطي الطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح حيث يعتبر في الأول وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة

الأهداف الاجتماعية :

- الأجور: إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أداءه يعتبر حقا مضمونا قانونا وشرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى " بالأجر الأدنى المضمون "
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

- التأثير على العادات الاستهلاكية: تقوم مؤسسات بتقديم منتوجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين سواء المنتوجات قديمة أو منتوجات غير موجودة في السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثلا " التبغ"
- تجهيز العمال وتأمينهم : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم " العمال" نحو هدف المؤسسة .

الأهداف الثقافية والرياضية :

- توفير وسائل الترفيه: وذلك بتوفيرها كالكتب والقيام بالرحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال وأبنائهم وهو ما يؤثر على الجانب الفكري للعمال.
- تكوين العمال: إن التطور السريع الذي شهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجية بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية وهذا له دور تحفيز وتجديد النشاط لدى العمال حتى يخرج من الروتين والملل الذي يسببه أحيانا المال.

الأهداف التكنولوجية :

- البحث والتنمية : هناك مؤسسة كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية
- تابع : عدم التميز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة فالذي يفهم من التعريف أن مالكي المؤسسة هم ذاتهم من يقدم عوامل الإنتاج/بعمل هذا التعريف على جانب القانوني للمؤسسة/ ويمكن نعتبر هذا التعريف كتعريف عام: المؤسسة هي كل تنظيم مستقل حاليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية يختلف باختلاف الحيز الزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف المؤسسات كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة ماليا أي لها شخصية اعتبارية مستقلة وفي نفس الوقت بترك المجال لتفرع للمؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها التي غالبا ما تطرح بشكل الاستقلالية .

كما يجب أن نفرق بين المؤسسة والمنشأة فالمؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت عكس المنشأة فإن المؤسسة تتمتع بشخصية القانون التي نلزمها من التسجيل في السجل التجاري وتسديد الضرائب والرسوم ومراقبة حساباتهم بواسطة السجلات.

المنشأة يمكنها أن تتميز جغرافيا عن الشركة الأم وتصبح أحيانا عبارة عن وكالات بين المؤسسة الأم تتميز بمقر وحيد تترتب عليه تبعات قانونية دون النظر إلى مصالحها ومنشأتها.

إدارة المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية: هى مؤسسـات ينشاها المجتمع لخدمة القطاع الرياضى من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمى يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متــــماشيا مع أهدافه. "

أبعاد المؤسسة الرياضية :

١- التكوين الاجتماعي
٢- النشاط الممارس والأهداف
٣- النظام البنائي للمؤسسة الرياضية
٤- أنواع المؤسسات الرياضية في مصر:
١-المؤسسات الحكومية
٢-المؤسسات الأهلية

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية:

١- الإدارة العليا
٢- الإدارة الوسطى
٣- الإدارة المباشرة

العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية : أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية .

العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات الرياضية:

إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي:

يغير النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بشكل كبير فى النمو الاقتصادي. فالرياضة كمنتج وكصناعة أصبحت تؤثر على الدخل القومى ودخل العاملين فى هذا المجال ويظهر ذلك بشكل واضح فى أمريكا الشمالية North America وأوربا والكثير من دول العالم، ففى التقرير السنوي الاقتصادي لعام ١٩٨٦م فى إنجلترا يوضح أن المنتجات الرياضية وحجم المبيعات الخاص بالنظام الرياضى تمثل

واحدة من الأسواق الاقتصادية الكبرى داخل المجتمع الإنجليزي وتضاعف ذلك خلال التسعينات، كما تشير المجلة العلمية الرياضية الأمريكية فى تقريرها السنوى إلى أن معدل التداول المالى للسوق الرياضى من خلال المؤسسات الرياضية الأمريكية المختلفة "الأندية والاتحادات الرياضية شركات الأدوات والأجهزة الرياضية، الإعلام الرياضى" وصلت فى عام ١٩٩٥م إلى ٨٦ بليون دولار والتنبؤ بأن عام٢٠٠٠ م سوف تزيد هذه الإنتاجية إلى ١٢١ بليون دولار. وفى كندا كان تقرير ما تم التعامل به من خلال تلك المؤسسات فى السوق الرياضى حوالى ٤.٥ بليون دولار عام ١٩٨٩م زيادتها إلى ٨.٥ بليون دولار حتى عام ١٩٩٩م. وذلك أيضاً فى المؤسسات الترويحية والخدمية، وشركات التصنيع والتسويق الرياضى والمؤسسات الإعلامية الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين.

إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي:

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسى والاجتماعى والاقتصادى للدولة الموجودة فيه هذه المؤسسة الرياضية – فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالى تختلف فيه أهداف ووظائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذو الاقتصاد الموجه والفكر المركزى. ومثال على ذلك فإن المؤسسة الرياضية تختلف فى فلسفتها وبناؤها ووظائفها فى أمريكا وفرنسا وإنجلترا على سبيل المثال عن روسيا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، ففى المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من حيث التمويل الذاتى والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية وكفاءة من الناحية الرياضية، بينما نجد النقيض فى الدول المركزية ففيه مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقيق أهدافها من خلال الأهداف التى تضعها الدولة دون الدخول فى أعمال الكسب المالى أو التمويل الذاتى

وهذا بالفعل ينعكس على الأداء فى كافة أقسام المؤسسة الرياضية بل يؤثر فى شكل بناء وتقسيم المؤسسة نفسه.

١-المستوى الإقتصادى النمط التقليدي
٢-النظام السياسي النمط الميكانيكي
٣-النمط العضوي
٤-النمط المختلط

الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة:

١-مرونة التنظيم
٢-الاهتمام بالبحث والتطوير
٣-فعالية نظم الاتصالات
٤-التأكيد على قيمة العمل الجماعي
٥-التأكيد على العلاقات الإنسانية
٦-المدير سهل للعمل أكثر من كونه متخذا للقرار
٧-الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين.
٨-الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.
٩-الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء.

كيف نبنى مؤسسة رياضية ناجحة ؟

- عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها ووعى كاف.
- فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة.
- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح فى المكان الصحيح دون مراعاة الأقدمية.
- الاهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة.
- المكافأة والتقدير لكل من يحقق إنجازا فى العمل والاهتمام بأساليب التحفيز.
- تشجيع العاملين على على أداء الأعمال التى يتفوقون فيها.

الضغوط :
المثيرات النفسية والفسيولوجية التى تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أداء عمله بفاعلية .

أشكال الضغوط:

١- حالة التوازن .
٢- حالة الضغوط .
٣- حالة الضغط الايجابي.

أسباب ضغوط العمل بالمؤسسات الرياضية:

أ - أسباب متعلقة بالعمل:

- التنظيم .
- العلاقات فى العمل.
- ظروف العمل.
- العوامل التنظيمية.
- العوامل السلوكية.
- المسار المهني.

ب -أسباب متعلقة بالشخصية:

- عبء الدور الزائد كميا أو نوعيا
- غموض الدور
- صراع الدور
- ركود الدور
- العوامل الاجتماعية

الفصل الخامس :
الثقافة التنظيمية

أولاً : الثقافة التنظيمية :

مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة قديماً قدم المجتمعات، ذلك لاحتلالها مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجى، فالثقافة كلمة عربية أصلية مشتقة من تثقيف الرمح أى تسويته، ثم أتسع معنى الثقافة ليعنى المهارة فى صناعة بعينها ثم تجاوز هذا المعنى إلى معنى متصل بحياة العقل والذوق.

وتعود جذور كلمة(Culture) إلى الأصل اللاتيني(Coler) الذى يعنى حرث الأرض وزراعتها وقد أقتصر مفهوم (Culture) فى عصر النهضة على مدلوله الفنى والأدبى والذى تمثل فى تناول دراسات التربية والإبداع، ومن ثم عمد فلاسفة القرن السابع عشر إلى تطبيق المناهج العلمية فى دراسة المسائل الإنسانية، أما فولتير وأقرانه من مفكرى فرنسا فقد كانت كلمة (Culture) تعنى لديهم تنمية العقل وغرسه بالذوق والفهم وتزيينه بالمعرفة، وأستعملها توماس هوبز بمعنى العمل الذى يبذله الإنسان لغاية تطويرية سواء أكانت مادية أم معنوية.

واستمرت الكلمة محافظة على جذرها اللغوى والدلالات المشتقة منه إلى أن جاء استخدام علمى لمصطلح الثقافة على يد الإنجليزى " E. Taylor فى كتابه (الثقافة البدائية) والذى عرف الثقافة على أنها "الكل المركب الذى يشمل المعرفة والعقائد والفنون والتقاليد والأخلاق وكل القدرات والعادات التى أكتسبها الإنسان باعتباره عضواً فى المجتمع.

كما يرى فريق أخر أن الثقافة هي مزيج من عنصرين هما :

- العنصر العقلي: الذي يحوى القيم والمعتقدات والأفكار والمفاهيم.
- العنصر المادي: ويمثل للمنظمة قوة(ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

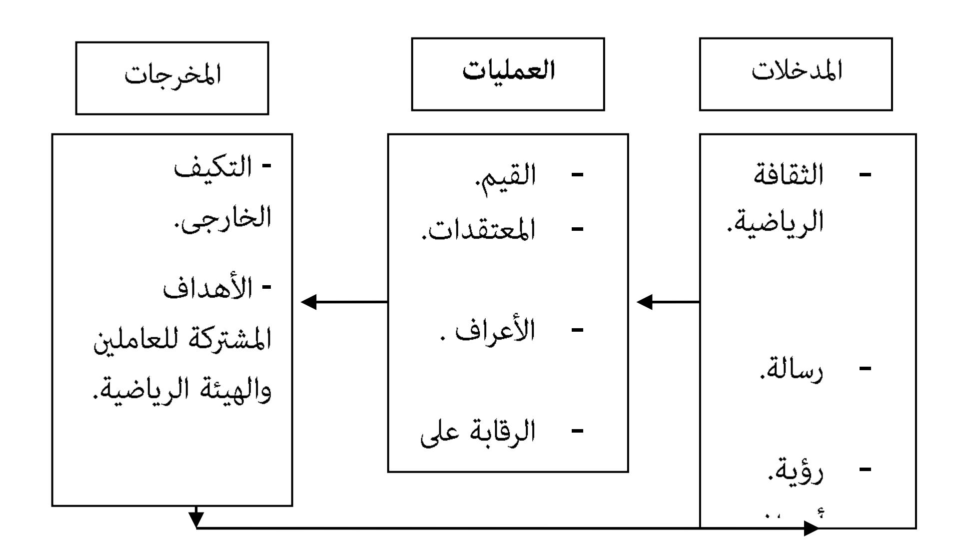
و يرى ناصر محمد العديلى (١٩٩٥) ان الثقافة هى مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التى يكتبها الأفراد والجماعات فى المجتمعات، وتغلب على ممارساتهم السلوكية فى الحياة اليومية بطريقة شعورية أو لاشعورية.
كما يشير" أبوبكر محمد يوسف " (٢٠٠٢) إلى أن الثقافة هى "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة الواحدة.

ثانيا :مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات والمفاهيم الشائعة الاستخدام، حيث تناول تعريفه العديد من الباحثين والكتاب فى الثمانينات والتسعينات،إلا أنهم لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم، وقدموا تعريفات متعددة وفيما يلى عرض بعض المفاهيم التى تناولت تعريف الثقافة التنظيمية:
عرفها " Peter & Waterman " (١٩٨٠) على أنها "نظام القيم السائدة فى المنظمة والذى يتضح من خلال الإنتاج الثقافى لأعضائها والذى يتمثل فى الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة فى المنظمة".
وقد عرفها " Armstrong " (١٩٩٥) بأنها" نمط من المعتقدات التنظيمية والاتجاهات والعادات والقيم التى تشكل الطريقة أو الوسيلة التى يتصرف بها الناس ويؤثرون من خلالها بقوة على الطرق التى تنجز بها الأشياء.
بينما يذكر " ناصر محمد العديلى " (١٩٩٥) أن الثقافة التنظيمية تعنى "الأنماط والتكوينات والممارسات التى تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التى يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها".

و يرى" Guthen " (٢٠٠٠) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأفتراضات المشتركة للعاملين فى المنظمة.
وتشير" عايدة سيد خطاب " (٢٠٠١) إلى أن الثقافة التنظيمية هى "نسيج من اللغة التى تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذى ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذى ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.
ويعرف" محمود سلمان العميان " (٢٠٠٢) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التى يشترك بها العاملون فى المنظمة.
ويرى " محمد عبدالفتاح الصيرفى " (٢٠٠٣) الثقافة التنظيمية هي إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهى تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدى بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافة على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التى تعيش بها المنظمة والموظفون.
كما يوضح " سيد محمد جاد الرب " (٢٠٠٥) أن الثقافة التنظيمية هى عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، حيث يكون للأفراد فى أى منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات الأساسية للمنظمة.
كما ترى" إيمان صابر عبدالرحمن " (٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية هى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك وأسلوب الحياة، التى يمارسها الأفراد وتنعكس بشكل واضح على تصرفاتهم وردود أفعالهم، وطريقة عملهم، فهى تشكل هوية المنظمة وتعطى للمنظمة صبغة مميزة تميزها عن باقى المنظمات.
ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك قاسماً مشتركاً بين جميع التعريفات تتمثل فى عنصر مميز وهو القيم، حيث تشير القيم إلى الأتجاهات والمعتقدات والأفكار فى منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسى لتقيم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم فى المنظمات.

"نموذج الثقافة التنظيمية"



ثالثاً:عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هى :
الطقوس، والأعراف التنظيمية، والرموز، والقيم التنظيمية، والمعتقدات والمناخ التنظيمي، وجماعية العمل، والابتكار.

١-الطقوس :
مجموعة من الأحداث والأنشطة المتمثلة فى الأساطير، والرموز والمثل العليا وتوضح ثقافة المنظمة ويقوم بها العاملون فيها، وهى لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية حيث تمارس فى المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتمكن الطقوس أيضا فى الأحداث المتكررة والمستمرة التى تدعم العادات والقيم الثقافية.

٢-الأعراف التنظيمية :
هى عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون فى المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة.

٣-الرموز :
وهى تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التى تحمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعانى الخاصة لكى تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد.
٤-القيم التنظيمية :
القيم هى عبارة اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ......إلخ.
أما القيم التنظيمية فهى تمثل القيم فى مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ...... إلخ.
٥-المعتقدات التنظيمية :
وهى عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فى بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة فى عملية صنع القرارات، والمساهمة فى العمل الجماعى وأثر ذلك فى تحقيق الأهداف التنظيمية.
٦-المناخ التنظيمي :
يعتبر المناخ التنظيمى وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذى ينتج المناخ التنظيمي، الذي يشكّل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، وأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس.
٧-جماعية العمل :
وهى عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وتمكن أهمية جماعية العمل فى أنـها :

- تسهم فى إشباع حاجات كثيرة لأعضائها.

- تساعد فى تحسين الابتكار والتطوير فى المهام التى تضطلع بها.
- تقوم بدور رقابى على أعضائها من خلال التزامهم بمعايير المجموعة.
- تلعب دوراً جوهرياً فى رفع مستويات أداء أعضائها من خلال حل بعض مشكلات العمل.

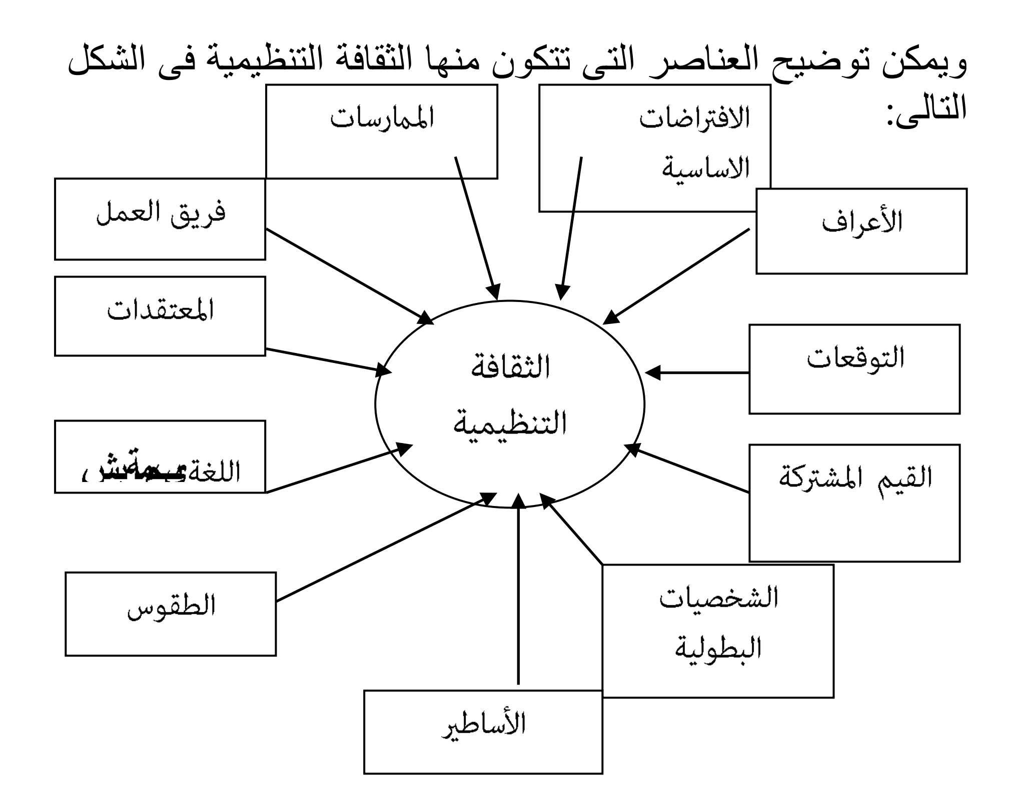
١- الابتكار :

إن الابتكار والإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة، تمثل أحد المتطلبات الأساسية فى الإدارة الحديثة، حيث لايعتبر الابتكار مصطلحاً فنياً، بل إنه اصطلاح اقتصادي واجتماعي، فهو لا يتم قياسه بالعلم أو بالتكنولوجيا، وإنما يقاس بالتغيير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية، والتغيير الذى يحدث فى سلوك الناس مستهلكين أو منتجين، وبذلك لا يقتصر على الأمور التقنية فقط وإنما يتعداها إلى الأمور التنظيمية والإدارية.

كما يشير " سيد محمد جاد الرب " (٢٠٠٥) أن هذه المكونات تتوقف على عدة إعتبارات منها :

- عمر المنظمة : أى الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- ثقافة المجتمع : هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التى تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسى من النظام البيئى الذى تعمل فيه.
- ثقافة الأفراد : يظهر هذا جليا فى المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- التميز والتفوق : سواءً فى الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- التطور التاريخي : أى رأس المال، والمساهمين الأصلين، أو بعض المديرين القادة.
- التوسع والانتشار : كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

ويمكن توضيح العناصر التى تتكون منها الثقافة التنظيمية فى الشكل التالى:



خصائص الثقافة التنظيمية :

وتقترح " ماجدة العطية " (٢٠٠٣) نقلا عن" إيمان صابر عبد الرحمن " سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهى :

- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل : الدرجة التى يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يتفق عليها كثير من الباحثين ما يلي :

- إنسانية واجتماعية النشأة والتكوين.
- مكتسبة ومتغيرة ومتطورة.
- لها خاصية التكيف.
- الالتزام بالسلوك المنتظم.
- القيم المتحكمة.
- الفلسفة.
- القواعد.
- المناخ التنظيمي.

مستويات الثقافة التنظيمية:

المستوى الأول: الماديات أو المهارات المصنعة بواسطة الأفراد:

وهو يمثل المستويات المرئية من مستويات الثقافة والإبداع، ويعتبر من أكثر المستويات الثقافية ظهوراً ورؤية، بحيث يمكن ملاحظته بطريقة سهلة من خلال البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، ويستطيع الفرد عند هذا المستوى التعرف على الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية للمجموعة واللغة المستخدمة والإنتاجات الفنية والسلوك العلنى لأعضاء المنظمة، ويشير هذا المستوى إلى وجود مشكلة فى التصنيف فيما يصنعه الأفراد، الأمر الذى يؤدى إلى وجود أوصاف متباينة، ونتيجة لذلك توصل علماء الأنثروبولوجى إلى نظم للتصنيف إلا أن هذه النظم شديدة الاتساع والتفصيل للحد الذي يجعل الجوهر الثقافى صعب التمييز، وإذا أراد الفرد تحقيق هذا

المستوى من الفهم بسرعة أكبر فالأسهل محاولة تحليل القيم الأساسية إلى المبادئ اليومية التي يستطيع بواسطتها أعضاء ثقافة ما توجيه سلوكياتهم، وتشكل المنتجات الإنسانية أكثر الأجزاء المرئية فى ثقافة المنظمة التى يمكن رصدها، وهى تشمل السمات الواضحة من المنظمة التى يلحظها الموظف الجديد لدى التحاقه بالمنظمة.

المستوى الثانى: القيم:
تأتى القيم فى المستوى التالى من مستويات الثقافة والتى يمكن ملاحظتها بالعين المجردة ولا يمكن استخلاصها منطقياً، وهو المستوى الذى يتصف بدرجة كبيرة من الوعى والإدراك لدى العاملين فى المنظمة ويشكل ثقافتهم، وتوجه القيم أعضاء المنظمات فيما ينبغى القيام به فى المواقف المختلفة وما لاينبغى القيام به وماهو مفضل وماهو غير مفضل وهناك بعض القيم التى أصلها ورسوخها إلى الحد الذى يجعل أعضاء التنظيم لايدرون بها لأنها تحولت إلى معتنقات أصلية.

المستوى الثالث: الإفتراضات الأساسية:
تمثل الإفتراضات الأساسية قلب الثقافة وأساسها، فهي تعبر عن مجموعة من المعتقدات الراسخة والتى تؤخذ كمسلمات بديهية ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر المستوى الثالث من الثقافة التنظيمية غير مرئي لأي موظف جديد للمنظمة وحتى قدامى الموظفين ليسوا على دراية واعية بالفرضيات الأساسية لثقافة المنظمة، فهى شأنها شأن القيم تعمل على توجيه السلوكيات التي تصدر داخل المنظمة وكلما نضجت الثقافة تحولت معظم القيم إلى فرضيات راسخة وتتناول الفرضيات الأساسية العديد من جوانب السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والعلاقات مع العناصر الموجودة بالبيئة الخارجية للمنظمة.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً وأساسياً أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم ومنها :-

- تقدم الثقافة التنظيمية إطاراً فعالاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- تمثل القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة.
- تؤدى الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما أنها تشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية.

كما يوضح" سيد محمد جاد الرب " (٢٠٠٥) أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلى للمنظمة، كما يلى:

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية فى أى منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التى تؤدى بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافى المناسب للمنظمة الاستقرار فى العمالة ويؤدى إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

تؤدى الثقافة التنظيمية داخل المنظمة عدداً من الوظائف أهمها:

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تنمى الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
- تنمى الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- تؤدى إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.

- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
- تولد الثقافة التنظيمية بيئة فعالة قادرة على الابتكار.

ومن جهة أخرى يرى الكاتبان" *Keirnter and Hinick* " (١٩٩٢) أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها فى أنـها تؤدى أربع وظائف كما يلى:

- تعطى الأفراد العاملين هوية المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك.

بينما يرى" عبد المعطى محمد عساف " (١٩٩٤) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن فيما يلى :

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فأن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً فى مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد فى المنظمات من وضع إلى أخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التى تحدث فى المحيط الذى يعملون به، أى أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة فى ضوئه.
- تساعد الثقافة التنظيمية فى التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معيناً أو مشكلة معينة فأنه يتصرف وفقاً لثقافته، أى بدون معرفة الثقافة التى ينتمى إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

كما ترى" خولة خميس عبيد " (٢٠٠٣) أن هناك العديد من الأسباب التى أدت لتزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وهى :

١ ـ التغيرات السريعة فى البيئة التنظيمية:

نتيجة للتطور العلمى الهائل الذى حول العالم لقرية صغيرة، وانتشار ثورة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر أدى ذلك إلى سهولة تنقل العمالة بين الدول، وامتلاك العامل المؤهل المهارات والكفاءات التى مكنته من التعامل مع الأجهزة الحديثة، كما أدى إلى ندرة فى العمالة الماهرة ووجود ما يسمى بالعامل العالمى والمدير العالمي، ومنه أصبح انسياب العمالة النادرة بين الدول أمراً شائعاً ومرغوباً.

٢ ـ الاتجاه نحو العولمة:

لقد أدى ظهور الثورات التكنولوجية إلى نشأة شركات متعددة الجنسية تعمل فى ظل ثقافات مختلفة وقوانين ونظم وسياسات مختلفة، كما ترتب على وجود اتفاقية التجارة العالمية ظهوراً أهمية الثقافات القومية وأثرها فى نجاح الشركات اليابانية وتحقيقها لمعدلات إنتاجية أعلى من الشركات الأمريكية، وتحقيق العامل اليابانى لمعدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بنظيره الأمريكي.

٣ ـ حركات الاندماج:

تميزت فترة الثمانينات بوجود زيادة ملحوظة فى:

- حركات الاندماج التى امتازت بها الشركات فى الولايات المتحدة وأوربا واليابان.
- حدوث اندماج بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية.

وقد أتضح من خلال ذلك أن هذا الاندماج لم يحقق الغرض منه، مما دعا الباحثين لدراسة الأسباب التى أدت إلى الفشل، كانت نتيجة الدراسة ظهور ما يسمى بصدام الثقافات، كما علمت حركات الإندماج على جذب الانتباه نحو مفهوم تغيير الثقافة.

وبذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فى المنظمات فى الأوجه التالية:

١. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل السلوك والعلاقات التى يجب إتباعها والاسترشاد بها.
٢. هى إطار فكرى يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
٣. العاملون بالمنظمات لايؤدون أدوارهم فرادى، وإنما فى إطار تنظيمى واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفى المتوقع منهم وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التى يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم فى حل المشكلات.
٤. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
٥. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومساعداً للإدارة فى تحقيق أهدافها وطموحتها.
٦. الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
٧. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفانى فى العمل وخدمة العميل.
٨. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً فى جذب العاملين الطموحين حيث تتبنى هذه المنظمات قيم الابتكار والتفوق والتطوير.
٩. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
١٠. تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر أخر فى حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها.

أهداف ووظائف الثقافة التنظيمية:

يشير كلاً من " *Bartvictor & Cullent* "(١٩٨٨)، " *Sandra Dawson* "(١٩٩٢)، " *J.Heifetz* "(١٩٩٨) نقلاً عن " خليفة محمد حاتم " إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدى مجموعة من الأهداف منها ما يلى:

- تحقيق التكامل الداخلى بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات واتجاهات الأطراف فى البيئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة.
- تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة فى المنظمة لتوجيه الفكر والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً فى حياة المنظمات، حيث تؤدى عدة وظائف حيوية أساسية داخل المنظمة لضمان استمرارها وبقائها، كما تلعب دوراً هاماً فى تماسك الأعضاء وذلك للحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يؤدى إلى تهديد حياتها وبقائها.

كما يرى " أحمد سيد مصطفى " (١٩٩٢) أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف التنظيمية من أهمها ما يلى :

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار وتوزان المنظمة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعى للعاملين، يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم للسلوك المناسب فى المواقف المختلفة.

كما يوضح " *Jon miner* " (١٩٨٨) أن المهمة الرئيسة للثقافة التنظيمية هى المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وذلك من خلال البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل فى العمليات الداخلية للمنظمة لتأكيد القدرة على الاستمرار.

وبالنسبة للتكيف مع البيئة الخارجية فإن الثقافة التنظيمية تعمل على تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة بالنسبة لرسالة المنظمة وهى المهمة الأساسية لها، وكذلك الوظائف المعلنة للمنظمة وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التى تحققها رسالة المنظمة والوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف والمعايير المستخدمة لقياسها.

أما بالنسبة لتكامل العمليات الداخلية بالمنظمة فهى تمثل العمليات التى تمكن الجماعة من إنجاز الأشياء معاً، والتى لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم وذلك من خلال اللغة المشتركة التى تسهل الاتصال بين الأفراد، ومعايير العضوية وشروطها، وتوزيع النفوذ والقوة والسلطة، وتحقيق العلاقات بين الجماعات المناظرة داخل المنظمة بالإضافة إلى تحديد أساليب الثواب والعقاب.

كما ترى " نجوى عبدالله الطبلاوى " (١٩٩٦) أنه على الرغم من عدم اتفاق الباحثين والدارسين نحو الجوانب الوظيفية للثقافة التنظيمية إلا أن هناك أربع استخدامات لها تتمثل فيما يلى:

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التى تحددها الإدارة.
- استخدامها كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة التنظيمية فى فهم التنظيمات الاجتماعية.
- تستخدم كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمى.
- تستخدم كأداة لخلق الإحساس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية الغير ثابتة والمتغيرة باستمرار.

دور الثقافة التنظيمية على المنظمات :

تلعب الثقافة التنظيمة دوراً حيوياً فى نجاح أو فشل المنظمات فقد تؤدى إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت فى خلق المناخ الذى يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج

عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته. فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلى:

أ- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

١ ـ تؤثر على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات حيث إن القيم و المعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة – ثقافة المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

٢ ـ تؤثر على أداء المنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تؤثر على إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة وحتى يتسنى لها ذلك لابد أن تكون هذه الثقافة قوية.

٣ ـ تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعالا على قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير.

٤ ـ تساعد على تكوين هوية للمنظمة وتزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.

٥ ـ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال احساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

٦ ـ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث إنها تحفز وتثبط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة.

ب- أثر الثقافة التنظيمة على العاملين :

١ ـ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.

٢- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

٣ ـ مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة

٤ ـ تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.
٥ ـ توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
٦ ـ تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

الفصل السادس :
السلوك التنظيمي والنسق الاجتماعي

مقدمة :

يعنى السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في التنظيم أو المنظمة ويشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أنماط سلوك الناس في المنظمات وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي فهما للعناصر التالية :

١: سلوك الناس
٢: عملية الإدارة
٣: المحيط التنظيمي
٤: العمليات التنظيمية
٥: التفاعل مع البيئة الخارجية التى بعد التنظيم.

يطلق البعض على عصرنا الحاضر (عصر المنظمات) لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاهية ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات ، وعندما أصبحت أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العملية وبعد ازدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات بغض النظر من نوعها سواءً كان عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا جاءت أهمية السلوك التنظيمي.
فالسلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على أنها كيان اجتماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان.

ما هو السلوك التنظيمي :

أصبحت مادة ((السلوك الإنساني في المنظمات)) أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد.

حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.
ومن بعض التعريفات التي أطلقت على المنظمات والسلوك التنظيمي ما يلي :

١-يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك أداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.

٢-ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشرى مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل : التقنية المستخدمة فى المنظمة والهيكل التنظيمي ، والبيئة التنظيمية ، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

٣-ويعرف أيضا بأنه : (فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة فى سلوك العاملين بالمنظمة).

٤-ويعرف أيضا : (بان السلوك التنظيمي يشمل على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظمة وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم).

٥-ويعرف أيضا : (تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين وصف جيبسون Gibson وزملائه المنظمات بأنها : كيانات معينة تمكن المجتمع من تحقيق الإنجازات والتي لا يمكن تحقيقها من خلال التصرفات الفردية.

٦-ويشير هولت HolT إلى أن المنظمة هي : هيكل من العلاقات يتواجد عندما يعمل فردين أو أكثر بشكل متعاون وجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف.

أما GARY فيشير إلى انه يمكن النظر إلى أي منظمة على أنها ابتكار أو اختراع اجتماعي لإنجاز أهداف محددة من خلال جهود جماعية ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على الجوانب الثلاثة التالية في تعريف المنظمة :

١- اختراع اجتماعي لأنها تقوم أساساً على العنصر البشري أو الأفراد الذي يمثلون الفرص والتحديات ، لذلك فإن السلوك التنظيمي يهتم أساساً بفهم العنصر البشري وكيفية إدارته ليعمل في المنظمات بفعالية .

٢- إنجاز الأهداف : مثل تحقيق الأرباح أو تحقيق أهداف سياسية أو اجتماعية .

إن علم السلوك التنظيمي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها على تحقيق أهدافها والبقاء والنمو والتكيف مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه.

٣- الجهد الجماعي : يمثل الجهد الجماعي وليس الفردي العمود الفقري للمنظمة ، ويهتم علم السلوك التنظيمي بكيفية ممارسة الأفراد في المنظمات للعمل الجماعي وفرق العمل بفعالية.

وينصرف مفهوم السلوك التنظيمي من وجهة نظر GARY إلى الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد والجماعات في المنظمات وعلم السلوك التنظيمي يقوم بالدراسة المنهجية لمثل هذه الاتجاهات والسلوكيات للوصول إلى نتائج علمية وعملية تتعلق بكيفية إدارتها بفعالية.

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة اتجاهات الأفراد والتي من أمثلها ما يلي :

١- اتجاهات الأفراد نحو نمط الإدارة السائد .
٢- الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.
٣- اتجاهات العاملين نحو سياسات الترقية الحالية.

كما أن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات والتي من أمثلتها الأداء واتخاذ القرارات والتعاون والتنسيق والالتزام بأهداف العمل والصراعات التنظيمية والغياب والابتكار وغيرها.

ويعرف *JOHN NEWSTROM ،DAVIS KEITH* السلوك التنظيمي بأنه (دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة) كذلك يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي (يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية).

مما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للسلوك التنظيمي :

(" هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك :- أسلوب تفكير وإدراك العاملين بشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كافراد او مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل الناس من العاملين والمنظمة في نفس الوقت ").

مراحل تطور السلوك التنظيمي :-

المرحلة الأولى بدأت بعلم النفس الصناعي والذي يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التي يتميز بها مثل : الذكاء والقدرات والفروق الفردية بين العاملين ثم تأتى المرحلة الثانية مرحلة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالأفراد كجماعات لمعرفة العلاقات فيما بينهم واثر ذلك على إنتاجية العمل وفى رضاهم الوظيفي وأخيرا تأتى المرحلة الأخيرة مرحلة السلوك الإنساني والتنظيمي التي تهتم بدراسة الفرد والجماعة وتفاعلها أفرادا وجماعات مع منظمات العمل والبيئة المحيطة والبيئة الداخلية ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التي يعمل بها.

عناصر السلوك التنظيمي:

١- الأفراد :
يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات رسمية أو غير رسمية ولهولاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم
٢- الهيكل التنظيمي :
فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها.
٣- التكنولوجيا :
وتمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون فى المنظمة فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل فهي لها تأثير على الإنتاجية وعلى العاملين وسلوكهم
٤- البيئة :
تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع مشتملة الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية لما لها تأثير كبير على العاملين في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل
وهناك ثلاثة أهدف لدراسة السلوك التنظيمي :

١. التعرف على مسببات السلوك.
٢. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
٣. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

ونلاحظ أن مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا .

وهكذا نرى أن السلوك التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس الإدارة ككل وفي هذا الصدد يقول Charles perrow (لا يستطيع أحد أن يفسر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة) .

وللسلوك التنظيمي ثلاث مجالات سنتعرف عليها على النحو التالي :

١- السلوك التنظيمي الجزئي :

يهتم السلوك التنظيمي الجزئي بصفة أساسية بالسلوك الخاص بالأفراد الذين يعملون بطريقة فردية

وفي الواقع هناك ثلاث فروع علمية تابعة لعلم النفس ساهمت بشكل رئيسي في تأسيس السلوك التنظيمي وهي :

١: علم النفس التجريبي :

زود السلوك التنظيمي بالنظريات الخاصة بالتعلم والدافعية والإدارات والضغط .

١- علم النفس العلاجي : زود السلوك التنظيمي بالنماذج الخاصة بالشخصية والتنمية الإنسانية.
٢- علم النفس الصناعي : قدم للسلوك التنظيمي العديد من النظريات الخاصة باختيار العاملين وأماكن العمل واتجاهات العاملين وتقييم الأداء.
٣- السلوك التنظيمي الوسط : يحتل هذا المجال مكاناً وسطاً بين السلوك الجزئي والسلوك الكلي ويركز على تفهم سلوكيات الأفراد الذين يعملون معاً على شكل جماعات أو فرق عمل .
٤- السلوك التنظيمي الكلي : يركز السلوك التنظيمي الكلي على تفسير وتفهم سلوك المنظمات ككل وتعود جذوره ثلاثة نظم علمية أساسية هي:
١-علم الاجتماع :قدم نظريات مختلفة تفسر القوة والنفوذ والنزاعات التنظيمية والمساومة والرقابة.

٢-علم الانثروبولوجيا : ساهم بنظريات الرمزية والتأثير الثقافي على السلوك والتحليل المقارن للسلوك.

٣-علم الاقتصاد : والذي قدم نظريات عديدة خاصة بالمنافسة والكفاءة الإنتاجية.

أهداف السلوك التنظيمي :

مثل أي علم من علوم المعرفة الأخرى فإن علم السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات.

ويجب أن نتعرف على المبادئ والمفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي يركز على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة.

طبيعة الإنسان :

١. الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت مع أن الناس أساساً متشابهون فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيزيولوجيه والعملية باختصار فإن كل فرد يختلف عن الآخر.
٢. سلوك الفرد هو ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة.
٣. إن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم وإنما يكون نتيجة لسبب ما.
٤. يرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية :أي انه لكل سلوك أو تصرف يوجد دافع أو أكثر من دافع يوجهه والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص ،عدم توازن يشعر به الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده .
٥. مبدأ الهدف : أي النتيجة التي يسعى الإنسان للوصول إليها حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين.

٦. الشخص ، الإنسان الكلي : نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة (قيم واتجاهات وقدرات ومهارات).
٧. تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.
٨. الكرامة الإنسانية : هذا المبدأ فلسفي أكثر ما هو علمي ويشير إلى انه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في الكون.

طبيعة المنظمة :

١. المنظمة نسق ، نظام اجتماعي: وبالتالي يخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية رسمية وغير رسمية .
٢. المصالح المتبادلة : لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية و العاملين فيها من ناحية أخرى.

نماذج دراسة السلوك التنظيمي :

إن تفهم سلوك العاملين في المنظمات والتنبؤ به والتحكم به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد وتنوعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف مجالات اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها ويمكن القول أنه من بين النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثانز *Luthans* وقد اعتمد لوثانز في تطوير نموذجه على مدخل التعليم الاجتماعي الذي بدوره اعتمد على المنهجين التاليين :

١. المدخل المعرفي ، العقلي.
٢. المدخل السلوكي.

يعترف المدخل العقلي بإدارة الفرد وحريته وبأن سلوكه هادف وهو يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على قوى داخلية في الإنسان ذاته.
أما المدخل السلوكي فهو يرى بأن سلوك الإنسان يعتمد أساسا على المؤثرات المثيرات البيئية المحيطة بالفرد وأن الفرد لا يملك أي سلطة.
ونرى أن لوثانز قد طور نموذجه انطلاقا من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهى ثلاثة:
١. تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.
٢. التنبؤ بسلوك الفرد
٣. توجيه وضبط سلوك الفرد.
وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع الإدارة والمنظمات تحقيق أهدافها وحل المشكلات والمعضلات التي تواجهها.
-البعد الثقافي والسلوك التنظيمي:
إن حصيلة المعرفة المتراكمة لدينا فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي هي نتائج دراسات وتجارب وأبحاث السلوك التنظيمي وهي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث أجريت غالبيتها العظمى في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أي أن النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المنظمات الأمريكية وبما أن هذه النتائج والأبحاث ناتجة عن المجتمع الأوربي فيجب علينا توخي الحرص والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية التي توصلوا إليها أي أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة ما توصلوا إليه أي يجب أن نستفيد مما توصلوا إليه ونأخذه بشكل يناسب ثقافتنا ومجتمعنا.

العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات :

١: الفرد :-
فهو نواة المنظمة أي أنه تنظيم يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك التنظيمي عنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو المؤثرات البيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل

٢: الجماعة :
فهي تتواجد في كافة المنظمات كعنصر أساسى في تكوينها وانجاز أعمالها فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس كما أن أى فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر فالجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل شكل بقرار رسمي أو تكون جماعة غير رسمية حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم .

٣: التنظيم :
يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي وهذا الهيكل تنشئه الإدارة لترسى علاقات بين الأفراد والجماعات وتهيئ نظمًا لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدى العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخطط لها .

٤: البيئة :
تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية كما تؤثر المنظمة فى بيئته الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات.
كما يمكننا أن نستعرض نماذج السلوك التنظيمي الأربعة وهي:

١. استبدادي(اتوقراطي):يعتمد هذا النموذج على الاستبداد الكامل من قبل الإدارة كما أنه ليس هناك أي مشاركة للعاملين ونتيجة الأداء في هذا النموذج هي أقل ما يمكن لأن حاجة الموظف تقابل عيشه فقط.
٢. الوصائي : يقوم هذا النموذج بالاعتماد على المصادر الاقتصادية مع التوجيه الإداري من صاحب المشروع أو المنظمة أي أن الموظفين موجهون نحو تحقيق المنافع والاستقرار للمنظمة والاعتماد عليها.وفي هذا النموذج حاجة الموظف للراتب هي التي تدفعه لتحقيق الاستقرار للمنظمة أي أن الاستقرار مقابل الراتب فإن نتيجة هذا الأداء تعاون سلبي.
٣. المساعد:يركز هذا النموذج على وجود القيادة مع التوجيه الإداري فهذه هي عناصر الدعم. إن الموظفين في هذا النموذج موجهين نحو أداء أعمالهم والإشراك في العمل ووضع الخطط فنلاحظ أن حاجة الموظف للاعتراف بمنزلته وأهميته هي التي تدفعه للعمل وأن نتيجة الأداء هي سير نحو النهضة.
٤. الجماعي (الكلي):يقوم هذا النموذج على إشراك العاملين بالتوجيه الإداري ويوجد في هذا النموذج فريق عمل مسئول عن الموظفين كما أن الموظفين مسئولون عن سلوكهم وانضباطهم هنا ذاتي كما أن حاجة الموظف تقابل تحقيق ذاته أي أن هناك حماس جيد في الأداء.وكما نلاحظ أن النموذج الأول يعتمد على نظرية Xأما النماذج الثلاثة الباقية تعتمد على نظرية Y

النسق الاجتماعي :

النسق الاجتماعي هو مفهوم أو تصور أصبح الاستخدام في السيكولوجيا الحديثة ، وهو يشير إلى مجموعة من الأفراد يتباينون ويتقاضون وظيفيا وهم معنيون بحل مشاكل جماعية أو بتحقيق هدف جماعي وقد يتكون النسق الاجتماعي موضوع التحليل في عملية الانتشار من جميع القرويين في القرية أو المزارعين في منطقة أو الأطباء في المجتمع المحلى أو أبناء قبيلة من القبائل ويمكن أن

يتميز كل فرد عن الأخر و يتفاضل في الدور والمركز الاجتماعي والمكانة ولكن جميع الأعضاء متعاونون على الأقل في المسائل العامة أو في المشكلات المشتركة وهناك نقطة متوسطة بين الاختيار أو القرار الفردي وقرار الجماعة ومنها:-

عنصر الزمن :

حينما يتلقى الشخص معلومات حول تجديد معين من مصادر جماعية أو من مصادر شخصية فانه وفقا للظروف قد يقرر استخدام هذه الفكرة الجديدة ويبنيها إلا أن هذه العملية تأخذ وقتا يفكر فيه ويتردد ثم يحسم ويقرر سواء بالقبول أو الرفض ومن الواضح أن جميع الناس لا يتبنون الفكرة المستحدثة في الوقت نفسه حيث أن الناس في العادة يتبنون الفكرة على مدى الزمن الطويل ويختلف من فرد لآخر ولتوضيح ذلك نتعرض للنقاط التالية :-

١- فترة التبني :

وهى الفترة الزمنية التي يحتاجها الإنسان لكي يمر في عملية التبني من مرحلة الإدراك إلى التبني الكامل ويقاس الزمن المنقضي من الإدراك إلى التبني الكامل ويقاس الزمن المنقضي من الإدراك للفكرة الجديدة إلى التبني بالأيام أو الشهور أو الأعوام والأفكار المستحدثة ذات السمات المميزة تكون في العادة أسرع من التبني من غيرها من الأفكار التي لا سمات لها

ولقد نجح الباحثون في هذا المجال في عزل فترتين زمنيتين متمايزتين وهما :-

- فترة الانتقال من مرحلة الإدراك إلى مرحلة التجريب وهى الفترة المطلوبة للفرد لكي يمر من مرحلة إدراك الفكرة المستحدثة إلى مرحلة تجريبها
- فترة الانتقال من مرحلة التجريب إلى مرحلة التبني وهى الفترة المطلوبة للفرد لكي يمر من مرحلة التبني للفكرة المستحدثة.

٢- عملية تبنى الأفكار المستحدثة واتخاذ القرارات :-

وهى نوع من أنواع اتخاذ القرارات وتبني الفكرة الجديدة يتطلب قرارا يصدره الفرد المتبني للفكرة وهذا الفرد لابد له من أن يشرع في استخدام الفكرة الجديدة.

مراحل عملية التبني :-

١-مرحلة الشعور بالفكرة أو الإدراك :

وهى المرحلة التي يتعرف فيها الفرد لأول مرة على الفكرة المستخدمة .

٢-مرحلة الاهتمام :

وهى المرحلة التي يبدأ فيها الفرد بالاهتمام بالفكرة الجديدة.

٣-مرحلة التقييم :

وهى المرحلة التي يقوم فيها الفرد بتقييم الفكرة المستحدثة.

٤-مرحلة التجريب المحدد :

وهى المرحلة التي يقوم فيها الفرد بتجربة الفكرة أو الممارسة الجديدة على نطاق محدد

٥-مرحلة تبنى الفكرة :

وهى المرحلة التي تبدأ عندما يعتنق الفرد الفكرة المستحدثة أو يبدأ في الممارسات التجديدية على المدى الطويل وعلى نطاق واسع.

الشخصية:

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية (المتعلقة بالفرد ذاته) الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة وعلماء النفس خاصة.

وأن فهم الشخصية الإنسانية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ به.

معنى الشخصية:

بما أن كل شخص ينظر إلى الشخصية بوجهة نظر معينة فمن الطبيعي أن توجد اختلافات بين العلماء على تعريف الشخصية فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام حول معنى واحد

للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها.
وفي الحياة اليومية نجد أن معظم الناس يميلون إلى ربط مفهوم الشخصية ومعادلتها بمدى النجاح الذي يحققه الفرد اجتماعياً أو وصف الشخصية بسمة معينة متحكمة في الفرد فنسمع أن فلاناً ذو شخصية قوية وطموح وجيد ومتوازن وغيرها.
أما على المستوى الأكاديمي فالاهتمام يتركز على الفرد ذاته وليس على الدور الذي يقوم به اجتماعياً.
وسأستعرض بعض التعريفات التي تقودنا إلى تكوين فهم واضح للشخصية.
١-يعرف *AllPort* الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي \المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية- النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة.
٢-ويعرف *Cattell* الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين.
٣-أما *Syril Burt* فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.
٤- ويعرف*Kinicki* و*Kreither* الشخصية فيقولان عنها أنها (اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة المستقرة التي تعطي الفرد هويته. وهذه الخصائص أو الصفات التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتائج مؤثرات وراثية وبيئية.
ونلاحظ أنه من بين التعريفات الأكثر تفصيلاً ووضوحاً هو ((ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تبدو في العلاقات الاجتماعية للفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزاً واضحاً ويعني هذا أن مفهوم الشخصية يشمل دوافع الفرد وعواطفه وميوله واهتماماته

وسماته الخلقية وإرادته ومعتقداته كما تشمل عاداته الاجتماعية وذكاءه ومواهبه الخاصة ومعلوماته وما يتخذه من أهداف ومثل وقيم وتنظيم هذه الجوانب في كل متكامل يتسم بالاتساق والانتظام.

ومن التعريفات الخاصة بالشخصية نجد التركيز على الخصائص أو المفاهيم التالية:

١. الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
٢. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
٣. تتفاعل المكونات أو العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملاً أكبر بكثير من مجموع المكونات وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
٤. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
٥. تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي ومع ذلك فالشخصية ديناميكية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفاً متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
٦. حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي فهذا سيساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

هيكلية (بناء الشخصية):

يشير كرتيز وكينيكي إلى أن الشخصية تتكون من المظهر الجسماني وأسلوب الإدراك (التفكير) والأفعال والمشاعر والعواطف والقيم.

أما *Allen Cohen* وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور

حول أربعة نظم فرعية ونظام فرعي مشتق الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية والتي هي:

١. الأهداف الشخصية.
٢. القدرات.
٣. المعتقدات.
٤. القيم.

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض ويعمل النظام الفرعي مفهوم الذات على توحيدها في كل متكامل:

أما د. أحمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي كما يلي:

القيم والانفعالات والحاجات والقدرات والاتجاهات النفسية والميول والاهتمامات.

محددات الشخصية:

إن كثير من الكتاب يرون أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية وهي:

١. العوامل البيولوجية: ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، الذكاء، دور المخ وتكوينه وعلى الخصائص الجسمانية وتأثير كل منها على تطوير الشخصية.
٢. تأثير الثقافة \ الحضارة: تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية.
٣. دور الأسرة: تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين وتطوير شخصية الطفل وما يكتسبه الطفل وما يتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره. أي أنه يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل.

٤. العوامل الاجتماعية \ التطبع الاجتماعي: تستمر هذه المرحلة طيلة حياة الفرد فبعض الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد مثل الأقارب ومعارف الأسرة والجيران والأقران والمدرسون والزملاء في النادي أو العمل وغيرهم.

٥. تأثير الموقف \الحالة: إن جميع العوامل السابقة تسهم كثيراً في تطوير شخصية الفرد ولكن هذا لا يعني أنه يمكننا التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً معيناً ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد بما في ذلك شخصيته.

نظريات الشخصية:

١. نظرية التحليل النفسي: تستند هذه النظرية للعالم فرويد وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال مع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة.
٢. نظرية فرويد المعدلة: استجابة للنقد المتزايد سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية ومن بين هؤلاء إريك إريكسون الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية.
٣. النظرية النفسية الاجتماعية: ومن أهم رواد هذه النظرية *Alfred, Erick Fromm*.
٤. نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر.
٥. نظرية مراحل النضج.
٦. نظرية آرجيرس في النضج.

إضافة إلى النظريات الإنسانية وهكذا نجد أن اهتمام العلماء السلوكيين وعلماء النفس كان كبيراً في مجال دراسة الشخصية.

الإدراك :

كثيراً ما نسمع أو نردد مثل هذه العبارات ((ليس هذا ما قصدته)) أو ((ليس هذا المعنى الذي فهمته)) مثل هذه العبارات تشير إلى أن الناس يرون ويفسرون الأمور والمواقف بطرق مختلفة وهذا مرتبط بالإدراك عند الأشخاص. مما يدل ذلك على أن دراسة وتفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة.

تعريف الإدراك: يعرف السلمي الإدراك ((بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك)).

الإحساس والإدراك:الإحساس والإدراك شيئان مختلفان على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما.

فالإحساس: هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة.فالإحساس هو مادة خام للمعلومات وهو عملية عصبية فيزيولوجية أساساً.

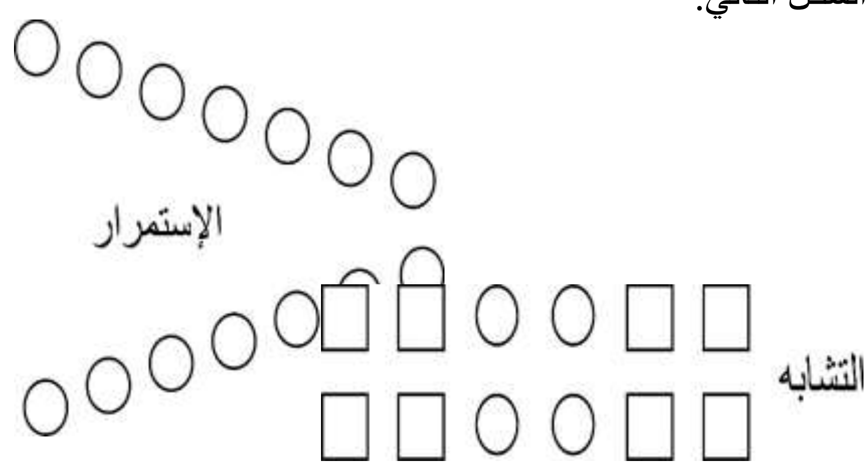
أما الإدراك: فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ.

كيف تتم عملية الإدراك؟. تتم عملية الإدراك بصورة عامة وفق المراحل والخطوات التالية:

١. تعرض الإنسان لمثير.
٢. تسجيل المعلومات وتبسيطها.
٣. تنظيم المعلومات.
٤. تحليل وتفسير المعلومات.
٥. الاستجابة السلوكية.
٦. النتيجة.

تنظيم الإدراك:

إن من المبادئ الخاصة بتنظيم الإدراك مبدأ التجميع والذي يستخدم الفرد على أساس التماثل أو التشابه أو الاستمرار كما هو مبين في الشكل التالي:



وأخيراً: الإدراك كنظام فرعي من النظام السلوكي: يمكن النظر إلى الإدراك على أنه يتكون من نظام سلوكي مفتوح ويتكون هو الآخر من عدة نظم فرعية مفتوحة ويشتمل النظام الإدراكي كنظام مفتوح على العناصر الآتية:

١. المدخلات الإدراكية.
٢. العمليات والأنشطة الإدراكية.
٣. المخرجات الإدراكية.

الاتجاهات:

إن كل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص من حوله.

تعريف الاتجاه:

١- يعرف *Gibson* الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف.

٢- ويعرف لوثانز الاتجاه بأنه ((ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما)).
٣- أما *Kinicki* و*Kreitner* فيشيران إلى أن الاتجاه هو ((ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما.))

وإلى عهد قريب كان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف للاتجاهات قدمه *Gordon* والذي يقر أن الاتجاهات: هي عبارة عن استعداد أو ميل مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق حول شيء معين.

وبالرغم من أن هذا التعريف الشائع للاتجاهات قد حظي على اتفاق عام من جانب الكثير من الكتاب والباحثين فإن هذا لم يمنع وجود اختلاف في آراء البعض الآخر منهم وعدم قبولهم بهذا التعريف لعدم واقعيته في وصف مفهوم الاتجاهات.

كما أوضح كل من *Fishbein and Ajzen* أن النظرية التحليلية لمثل هذا التعريف تكشف عن بعض المجالات التي تثير الغموض وعدم الوضوح وأهم هذه المجالات:

١. مفهوم الاستجابة بطريقة متسقة.
٢. مفهوم الاتجاهات بأنها مكتسبة نتيجة التعلم.
٣. الاتجاهات هي استعداد أو نزعة للسلوك.

وعلى الرغم من ذلك نستنتج من التعاريف السابقة وغيرها للاتجاه ما يلي:

١. الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.
٢. الاتجاه هو نزوع أو ميل مكتسب تجاه شيء أو شخص... لدى الإنسان مشاعر ومعتقدات خاصة به.
٣. هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً أو غير محبب وسلبي.
٤. وهذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء الذي يحمل عنه المشاعر والمعتقدات.

المعتقدات:
يميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات والآراء: فالاعتقاد: هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث أما *Kinicki* و*Kreither* فيعتقدان أن نظام الاعتقادات لدى الفرد هو تمثيل ذهني لما حوله، كامل بالعلاقات السببية النتيجة المحتملة والاعتقادات هي نتيجة مباشرة للملاحظة والاستنتاجات من العلاقات المكتسبة السابقة أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.
أما الرأي: ((فهو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه النوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد)).

مكونات الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب \أجزاء:
١. عاطفي / انفعالي.
٢. معرف / معلوماتي.
٣. سلوكي.
٤. يشير الجانب العاطفي إلى ما نريد أو ما لا نريد ، ما نحب وما نكره.
٥. أما الجانب المعرفي فهو ما يتعلق بمعتقدات الفرد ومدركاته وآرائه.
٦. وأخيراً الجانب الثالث وهو السلوك والبعض يطلق عليه (النوايا السلوكية) وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصداقة أو ود أو عدوانية أو مساندة أو غيرها).

وظيفة الاتجاهات:

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

١. تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد.
٢. وظيفة التأقلم والتكيف.
٣. وظيفة الدفاع عن الذات.
٤. التعبير عن القيم والمثل.
٥. وظيفة معرفية.

التعلم :

للتعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان الذي يعتبر أكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم.

تعريف التعلم:

في رأي *Gibson* وزملائه فإن التعلم ((هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة)).

نستنتج من هذا التعريف وتعاريف أخرى أن التعلم:

١. هو تغيير في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
٢. يتصف التغير الذي نصفه بالتعلم بالدوام النسبي.
٣. يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة.
٤. التغيرات الناشئة نتيجة لنمو الفرد ونضجه جسمانياً وعقلياً.
٥. التغيرات السلوكية المؤقتة الناشئة نتيجة حالات مؤقتة يواجهها الإنسان.

أهم نظريات التعلم هي:
١. نظرية التعلم الشرطي التقليدي.
٢. التعلم الشرطي الوسيلي.
٣. نظريات التعلم الاجتماعي.

خلاصة التعلم:
يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية ولكنه لم ينل اهتماماً كافياً مثل باقي العمليات الأخرى من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ويعتبر تغيير وتعديل سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التدعيم واستناداً لمبدأ قانون الأثر فإن التدعيم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التدعيم ويزيد احتمالات تكراره والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع.

الاتصال :
معنى الاتصال : لفهم معنى الاتصال يمكننا أن نتصور وجود ثلاثة من المديرين يعملون في أحد المكاتب يعمل الأول بمفرده ولكنه مع ذلك يصرخ بأعلى صوته على أحد مساعديه لمعاونته والذي لا يسمع هذا النداء.
أما الثاني فيتحدث على الهاتف إلى أحد المرؤوسين طالباً منه أن يرسل ٥٠ كرتونة من البيض إلى سوبر ماركت (هيبتون) في شارع التحرير فأرسل بدلاً من ذلك ١٥٠ كرتونة إلى فندق (هيلتون) في ميدان التحرير أما الثالث فإنه يتحدث إلى معاونيه مباشرة في مكتبه بصوت مسموع وكلمات مفهومة الحقيقة أن الثلاثة يمارسون الاتصال ولكن النتيجة متفاوتة من حيث الفاعلية.
((ومن هنا يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومة من طرف لآخر))
وفي ضوء هذا المعنى فإن المدير الأول لم يمارس الاتصال بينما

يمارسه المدير الثالث أما المدير الثاني في الحقيقة مارس الاتصال فالمعلومات تم نقلها وتم استقبالها إلا أن المشكلة في أن الرسالة لم تنقل كما هي وبالتالي جاء السلوك الفعلي مغاير للسلوك المتوقع .
والنتيجة أنه ما يهمنا ليس الاتصال فقط وإنما الاتصال الفعال وعليه فإن الاتصال الفعال ((هو عملية نقل رسالة بالطريقة التي تساعد على استقبالها بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسل هذه الرسالة)).
فالمدير الثاني على الرغم من أنه قد مارس الاتصال فإنه ليس اتصالا فعالاً فقد ترتبت عليه نتائج سلبية.

١. أهمية الاتصالات : تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم فيبث فيه الحياة والحيوية والنشاط فالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية.

كما أنه الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف المظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة وبدونه يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً.

١-اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة :
تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:

١. اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل :

أي الاتصالات النازلة في مستوى أعلى في المنظمة مثلاً المدير إلى مستوى أدنى في المنظمة (الموظفين)

٢. اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى :

وهي انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوس

٣. الاتصالات الأفقية :

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة فهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن انجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل.

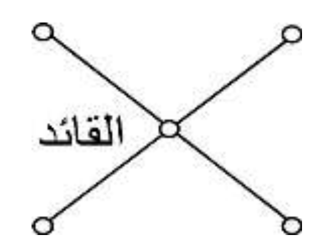
٤. وهناك اتصالات قطرية متقاطعة :

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل انجاز العمل فالمديرون وغير المديرين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

٢-أنماط الاتصال أو نظم الاتصال :

يصنف الكتاب أنماط شبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة أنماط رئيسية هي :

١. نظام السلسلة : حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع بطيء وغير كفؤ وغير شائع.
٢. شبكة (نمط) العجلة :وهذا النمط شائع لنشر ونقل الكلام وفي هذا النمط من الاتصال هناك شخص محوري (القائد أو الرئيس) هو مفتاح الاتصالات وتتم اتصالات الأفراد من خلاله وبوسعه الاتصال بأي منهم وهذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك وعدم الرضي لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

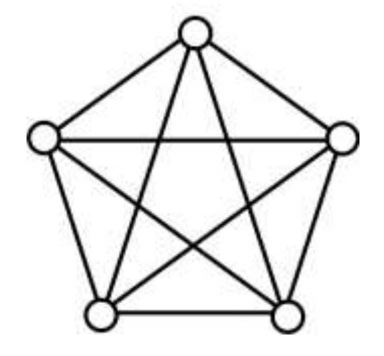


٣. شبكة الاتصال الدائرية : وفي هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من جاريه



٤. شبكة النجمة / جميع القنوات : وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد أخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح):

الشبكة النجمية



أي الأنماط (الشبكات)أفضل :

لقد أجرى عدد من الباحثين بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة لتعرف الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط ووجدت الدراسات أن لكل نمط/ شبكة مزاياها وسلبياتها وقد دلت الدراسات على ما يلي:

١. إن الاتصال ذا المستويين (العجلة) هو الأكثر فاعلية (الأسرع والأكثر كفاءة) لانجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة والروتينية التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار.
٢. أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هذا الأفضل. فهذه المشكلات تقتضي مزيداً من المعلومات والأفكار والتحليل ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة فعلى المدير أن يتذكر أن لكل نمط مزاياه وسلبياته والمدير الحكيم لا يعتمد على واحد منها في جميع الأحوال كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد وأن يختار النمط وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام.

قائمة المراجع

أولا :المراجع العربية :

- إبراهيم محمود عبد المقصود،حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية،ط١، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- إبراهيم نبيل عبد العزيز :"الأسس الفنية للمبارزة"، دار الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩م.
- أبو بكر محمد يوسف : "إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية فى تطبيق الأساليب لخفض التكلفة" بحث منشور، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م.
- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون: " أصول التنظيم والإدارة " كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١م.
- أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، دراسة في التمثيل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة، مكتبة الجامعة، بنها، ١٩٩١م.
- أحمد سيد مصطفى : "الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير" المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ١٩٩٢م.
- أحمد سيد مصطفي: إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة، القاهرة، دت.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٥م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط٧، معدلة و، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٨م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م.

- أسامة عبد الرءوف أحمد: العلاقة بين السلوك التربوي ومستوى الانجاز للاعبي كرة القدم تحت ٢٠ سنه، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ٢٠٠٤م.
- أسامة محمود فريد : " التفكير الابتكارى والمدير المعاصر" مكتبات جامعة عين شمس،القاهرة، ١٩٩٧م.
- أسامة محمود فريد :"كيف تنمى مهارتك الابداعية" مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥م.
- أمانى محمد توفيق : "نموذج مقترح لتفعيل الابتكار فى المنظمات الإنتاجية فى ظل منهجية النظم بالتطبيق على شركات إنتاج البترول" رسالو دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
- امل فكرى ابراهيم : "تقويم رياضة المبارزة فى جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ٢٠٠٨م.
- إيمان صابر عبد الرحمن : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية" رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات،جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- بلال عبد العزيز سيد : "دراسة تقويمية للعمل الإدارى للاتحاد المصرى للسلاح"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ١٩٩١م.

- جاسم بن فيحان الدوسرى: " الثقافة التنظيمية فى المنظمات الأمنية ودورها فى تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧م.
- جمال محمد على : "الحديث فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة" مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- حامد أحمد رمضان: " السلوك التنظيمى" دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- حسن أحمد الشافعى، عبد اللطيف البخارى : " المداخل المعاصرة فى إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى فى التربية البدنية والرياضية" الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- حسين عبدالله حريم : "السلوك التنظيمى وسلوك الأفراد فى المنظمات" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧م.
- حسين محمد حسين : " أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الأبتكارية للعاملين دراسة مقارنة بين كلية تجارة عين شمس وأكاديمية البحث العلمى" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.

- حمد بن فرحان الشلوى : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمى دراسة ميدانية على منسوبى كلية الملك خالد العسكرية المدنين والعسكريين" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٥م.
- خليفة محمد حاتم : "أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على ديوان البلاط السلطانى بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- خولة خميس عبيد : "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلة بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية فى دولة الأمارات العربية المتحدة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- دعاء عبد الله عباد: فعالية سياسة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، مكتبة أكاديمية السادات، طنطا، ٢٠٠٥م.
- راشا إيهاب مصطفى :"نتمية القدرات الابتكارية كمدخل لتحسين الإنتاجية فى شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص" رسالة ماجستير غير مشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- رفعت عبد الحليم الفاعورى : " إدارة الإبداع التنظيمى" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- سامية فريد محمد : "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة" بحث منشور، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦ م.

- سعيد محمد الشيمى : " الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإدارى والنهضة" مجلة جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- السعيد محمد لبدة، محمود عبد المقصود، محمود عبد العزيز: إدارة السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٩م- ٢٠٠٠م.
- سيد الهواري: التنظيم "النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات "، ط٧، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.
- سيد محمد جاد الرب : "السلوك التنظيمى" كلية التجارة بالأسماعلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م.
- صالح بن سعد المربع : " القيادة الإستراتيجية ودورها فى تطوير الثقافة التنظيمية فى الأجهزة الأمنية" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٨م.
- صباح على محمد : "معوقات انتشار رياضة المبارزة فى جمهورية مصر العربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بالإسكندرية، جامعة حلوان، ١٩٨٦م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- عادل ريان محمد : "ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفى(دراسة ميدانية)" مجلة البحوث التجارية المعاصرة سوهاج، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٩٤م.

- عادل ريان محمد ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدي المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري، جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم، المجلد٧ العدد ٣ سبتمبر ٢٠٠٠م.
- عادل محمد أمين : "الثقافة التنظيمية فى المنظمات متباينة الأداء دراسة ميدانية" رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٧م.
- عايدة سيد خطاب : "العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية" دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط٢، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩م.
- عبد الرحمن توفيق محمد : "١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية" مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.
- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، اللواء، القاهرة، ١٩٩٥م.
- عبد الله عبد الحي: المدخل إلى علم النفس، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨م.
- عبد المعطى محمد عساف : "السلوك الإدارى(التنظيمى) فى المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، ٢٠٠٢م.
- عرفه متولي سند: مقدم في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر.

- علا علاء الدين عبد العزيز، محددات الدور وأنماط السلوك التنظيمي للمرأة المصرية في مجال الإدارة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٣م.
- على أحمد على: الأسس العلمية للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- فهد جابر العلى : "أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على كفاة أداء شركات النفط الكويتية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
- كمال درويش، محمد محمد الحماحمى، سهير المهندس :"الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٣م.
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، أحمد جلال سليم : "إدارة الأزمات فى رياضة المبارزة للاتحاد المصرى للسلاح" بحث منشور بمجلة المؤتمر الأقليمى الرابع للمجلس الدولى للصحة والتربية البدنية والترويح والرياضة والتعبير الحركى لمنطقة الشرق الأوسط، الجزء الأول، ٢٠٠٨م.
- متولى السيد متولى : "السلوك التنظيميى:المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- المجلس الأعلى للرياضة : " لائحة النظام الأساسى للاتحادات الرياضية" قرار رقم (١٢٢)، ٢٠٠٨م.
- المجلس الأعلى للشباب والرياضة : "قطاع البحوث، دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب والرياضة فى ج.م.ع"، الجزء الثانى، من عام ١٩٥٢م حتى عام ١٩٩٦م، القاهرة.
- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٠م

- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، الجزء الأول، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- محمد الطعامنة : "مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١.
- محمد سمير فرج : " الابتكار والتجديد فى الإدارة العربية وتحديات القرن العشرين" مؤتمر الإبداع والتجديد فى الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.
- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد على : "منظور حديث فى الإدارة الرياضية " الطبعة الأولى، ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- محمد عبد الفتاح الصيرفى : "الإدارة الرائدة " الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني في الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، كلية التربية الرياضية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- محمد نجيب صبرى : "أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق" بحث علمى منشور كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٥م.
- محمود سلمان العميان : "السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال" الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م.

- مراد محمد وهبه: " المعجم الفلسفى" دار الثقافة الجديدة، الطبعة الثالثة، القاهرة، ١٩٩١م.
- مرفت مصطفى الكلاوى: " نموذج مقترح للابتكار فى إدارات التصميم بالمنظمات الصناعية: دراسة تحليلية لشركات الصناعات الهندسية بقطاع الأعمال العام" رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م.
- مصطفى هاشم أحمد : " الأنشطة الطلابية وعلاقتها بكل من التفكير الأبتكارى وسمات الشخصية والتحصيل الدراسي لدى طلاب جامعة أسيوط" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٣م.
- المعجم الوجيز: " مجمع اللغة العربية" طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٧م.
- منال إسماعيل محمد : "العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة، أسيوط، ٢٠٠٧م.
- منصور بن ماجد بن سعود : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادى فى الإدار المحلية بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية، ٢٠٠٤م.
- ناصر محمد العديلى : " السلوك الإنسانى والتنظيمى ـ منظور كلى مقارن" مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ١٩٩٥م.
- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. جامعة طنطا، ١٩٩٥م.
- نبيل محمد المرسى : "المهارات والوظائف الأدارية" المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م.

- نبيل محمد مرسي: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- نجوى عبدالله الطبلاوى : "تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء فى مصر" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦م.
- نحمده عبد الحميد ثابت : "تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الأستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدنى بالعاصمة المقدسة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج،٢٠٠٠م.
- نصر محمد عارف : "الحضارة - الثقافة - المدنية" المعهد العالمى للفكر الإسلامى، القاهرة،١٩٩٤م.
- نور محمد الحسينى : "العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء فى الشركات المصرية فى ظل وجود بعض العوامل الموقفية" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.

ثانيا : المراجع الأجنبية.:

-Armstrong Michal: "A hand book of personal management practice. London .Kogan . ١٩٩٥.

-Choi-Yun-Seok:" Analysis of organizational culture in professional baseball organizations based organization based on the competing values framework" A cross- cultural study, the University-of-New-Mexico (٠١٤٢) ٢٠٠٥.

-Cunningham-Michael-R:" Organization culture and mergers Management's reflective perceptions of the relationship between organizational culture and a merged firm's ability to accomplish its pre-merger objectives" New-York-University (٠١٤٦) ٢٠٠٥.

-Edgar shein:"organizational culture and leader ship, San Francisco: Jassey- Bass Inc, ١٩٩١.

-Gary B.palmer and willian R. Jankowaik: "performance and imagination toward a culture view" cultural Anthropology.vol. ١٩٩٦

-Guthen.H.Going: "Against the National culture Grain. A longitudinal case study of organizational culture in Turkish, higher -Education, total Quality managmement.vol.ll.LSSUE ١ Jan. ٢٠٠٠.

-Hannah.K.Watson: "Effects of organization culture on innovation decision: does university culture affect the ad optional of classroom technology "Peabody .college for teachers of Vanderbilt University. ٢٠٠٣.

-Jaskyte.Kristina:"organization culture and innovation in Nonprofit human service organization" university of Alabama. ٢٠٠٥.

Johin B.Miner:"organizational Behavior, N.Y, Random House. ١٩٨٨.

-Johnson Deborah A:" The development and role of organization culture in voluntary associations: A stud of the National Association of Student personal Administrators" the University-of-Toledo (٠٢٣٢) ٢٠٠٥.

-Robert Kreinter and Angelo Kinicki:"organizational Behavior. Homewood, Lrwin, ١٩٩٢.

-Valadares-Kevin-Joseph: "Mission, margin, and organizational ethics: The contribution of a service-based organizational culture towards enhancing the operational the operational success of health care institutions and its affect on charity care" Saint. Louis.University (٠١٩٣) ٢٠٠٥.

ثالثاً: توثيق شبكة المعلومات:

-http:// mnzoor.blogspot.com.
-http://www.fencingegypt.com.
-http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook-Edary/٢٠٠٧/٠٢/٠٧/٣٢٠٥٠.html.
-www.IBTESAMA.com.
-www.hrm-group.com.
-www.nwlink.com\~donclark\leader.html.
-http://vteam-sy.com/root/files/%٢٠بحث%٢٠حلقة.doc.